

إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

الدكتورة
نوال عبد الكريم الأشعبي



إدارة الوقت

بالمفهوم الاستراتيجي

إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

د. نوال عبد الكريم الأشهب

الطبعة العربية
2015م



دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1772)

658.4093

الأشهب، نوال عبد الكريم

إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي/نوال عبد الكريم الأشهب
عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014

(ص.)

ر.ا.: 2014/4/1772

الوصفات: إدارة الوقت // إدارة الأعمال // الاستراتيجية

رقمك ISBN:978-9957-5846-72

Copyright ©

جميع الحقوق محفوظة: لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق
استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. NO Part of this book may be reproduced, stored in retrieval
system, or transmitted in any form or by any means, without prior permission
in writing of the publisher.

دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال : ٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٢٢
هاتف : ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢١٧٢٢
فاكس : ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٣٧٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٩٢٩١٧٠٢

dar.almajd@hotmail.com

dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد - مجمع النجدي - الطابق الثالث



تهديد

نحن نخسر كثيراً عندما تهدر ثرواتنا ومواردنا لكن الحسارة تكون أقدح عندما تهدر حياتنا بأيدينا وهو ما يحدث عندما تهدر الوقت، الذي عرفه بعض الباحثين بأنه المادة التي صنعت منها الحياة.

والوقت مورد فريد متاح بالتساوي أمام كل البشر بغض النظر عن أمة صفات خاصة وهو يسير دائماً بسرعة محدودة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي وربما أننا لا نستطيع أن نكتشف أو نصنع وقتاً أكثر فإنه ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المتاح لنا وأن نستثمره على أفضل نحو ممكن وبأكثر المناهج فعالية.

إن كل المنظمات تسجل بعناية مواردها المادية والبشرية في سجلات الملكية والمحوزة لكنها ابداً لا تسجل أهم هذه الموارد - المورد - الذي لا يعوض - وهو الوقت وبما أن الوقت لا وممارسات إدارة الوقت عرضية ومتساهلة وغير جادة.

ويبدو الشعور بالوقت قاسماً مشتركاً في كل نشاطات يوم العمل سواء عملت من التاسعة صباحاً إلى الخامسة مساءً أو من الساعة مساءً إلى منتصف الليل ، ومع ذلك

تؤكد الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أن إحساسنا بقيمة الوقت ما زال ضعيفاً وأن جزءاً كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقية منه أو استثمار جاد له.

فما معنى الإدارة الاستراتيجية؟ وما هي العلاقة بين الاستراتيجية والوقت؟ وكيف تطبق الإدارة الاستراتيجية على الوقت وتنظمه؟ وما هو مفهوم إدارة الوقت ومجالاته وكيفية تطبيقه؟

هذه التساؤلات وغيرها الكثير سيجيب عنها الكتاب بأسلوب علمي ومنهجي من خلاصة ما توصلت إليه أحدث الدراسات في مجال الإدارة والوقت.

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

أولاً: تطور الإدارة الاستراتيجية :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتسمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابة لتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدنى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان متشرباً في ذلك

الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الاستراتيجية نظرًا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بكفاءة عالية

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية :

تصدي العديد من الكتب والسحني لتعريف الإدارة الاستراتيجية ، حيث يعرفه Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأب " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع السمات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، وسعد الذي يجب أن تهدف إليه المنظمة ، والتحديات التي يجب أن تحفها " .

أما Strickland & Thompson فقد عرفوا الإدارة الاستراتيجية بأب " رسم الإنشاء المسبق للمنظمة وبيان عيها عن المدى البعيد ، وإحباط الخطر الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والتغيرات البيئية الداخلية والفرصة ، ثم تعيد الاستراتيجية ومديتها ونفسها " .

وعرف كير من حوش وحبوب Jauch & Glueck الإدارة الاستراتيجية بأب " خطة الموحدة ، مدعنة والشاملة التي تربط أهداف الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صممت لتصور تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

لما كوين Quinn فقد عرف الاستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكمن فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومجموعة أنشطة التأكيد من تحقيق التراط التام " .

كما عرف Drucker الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة لتنظيم وسعي القرارات الحولية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد وجهود الكمية لتسديد لقرارات وتنفيذ النتائج بواسطة هذه المعلومات متكامل وفهم " .

مهام الإدارة الاستراتيجية :

من المعروف أن السعة تسمح أن يعصب قد أكد على أنموذج أو صيغة للتحفظ ، ليس عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتحدد وفقاً لموقف معين عليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون (استراتيجية حقة منظمة

من المعروف أن السعة تحد أن الإدارة (استراتيجية نظوي على نوع مهم رئيسية هي :

• صيغة رسالة المنظمة بعددات عامة تعكس عصبه الرئيسي وفلسفته وأهدافه .

• تنمية صورة منظمة والتي تظهر ظروفه وقدراته وموارده كد حية

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من تقسيمها من قوى ومميزات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسوديتها التنافسية.
- تحسب التدبير الاستراتيجية من خلال محاولة إيجاد التوافق بين موارده والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل جدية في ضوء رسالة المنظمة وموارده وظروفها البيئية.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجية تبعاً لدرجة أهمية يمكن أن تساهم في تحقيق أكثر الفرص جدية.
- تحديد الأهداف النسوية والاستراتيجية قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجية العامة.
- تنفيذ إجراءات الاستراتيجية من خلال تخصيص موارد، مع مراعاة لأعداد محددة منهم، الأفراد، الهيكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحكم.
- تقييم مدى نجاح فعالية الاستراتيجية والإسهام من المعلومات المرندة في ربحه فعالية القرارات الاستراتيجية للمنظمة.
- ناك أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الأعمال.
- إن هدف أي منظمة من الخطط هو البقاء والاستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فعالة تستطيع أن تحقق هذه الأهداف.

وقد كان لنموح المصطلحات محور التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة مع هذه المصطلحات ، حيث إتضح أن المصطلحات التي أحدثت مفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أدء أفضل من تلك المصطلحات التي مر بأحد هذ المفهوم وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون إلى أن أسلوب ، وهروولد و برت ، إستيك ماكدونلد وغيرهم ، يرى أن مصطلحات التي تدرس التخطيط الاستراتيجي تتوفى عن تلك التي لا تدرسه ، وتردد أهمية الإدارة (استراتيجية عند تعبر منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمصطلحات الأعمال من خلال قدرتها على رسم عدت المنظمة وأهدافها وتحديد أنموذجها طويلة لأمد لتتوخ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، وتقدم منظمة السعيد وتنمية المنتج ومدى التقدم لتتوخ الأهداف ، ومواجئة التحديات التي تتعرض ه منظمات الأعمال مثل :

- 1 السرعة تكفي والتوسع في البيئة الخارجية حيث أن عصر هو عصر السرعة، كما أن صهرة التغير هي نسمة انجوهية لتعقود التربة الخاصة والتعدد المحلي.
- 2 تدعيم المركز النسبي لزيادة قدرة منظمة على مواجئة الظروف السلبية الشديدة المحلية منها والدولية .

- 3 تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تلاءم وإحتياجات المنظمة .
- 4 زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، ونسبة عدت التفكير في المستقبل .
- 5 توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تحديد وتعبيد أهداف المنظمة .
- 6 أهمية في التوجه للإهتمام بالمعرفة كمصدر رئيسي للتنمية
- 7 مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإيجاد أفضل حيليات لمعالجة المنظمة
- التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها)

1 - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو الغرض الأساسي لوجودها وتعرض مبادئها وتحدد رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماذا نحن ؟ ، وما هي الأعمال التي سنؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تغطي الكلمات الدقيقة والخاصة وتوضح الغرض . وأن تكون من فترة واحدة نصف سب ووجود المنظمة وأهدافها وأعمالها ونشاطها ، كما يجب أن يصر مضمون الرسالة إلى العاملين والمعاملين مع المنظمة رسالة شركة

الإنجازات العمودية على ميل المثال هي " حياة أسهل، وهي تضمن أهداف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على العاملين معها حيث أنها توفر لهم الإيصاح بجميع مزايا العمل بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة.

2 - تحديد الأهداف:

الأهداف هي السبعة الشهيرة المنصوص عليها من مدرسة الأشعة المحفظة أو إنع لإستراتيجيات المحفظة، وتحدد الأهداف ملئدي تحت إبحاره ومن ومن هي الكمية

خصائص الرسالة النجحة:

- نمر عن فلسفة منظمة وما تحت أن يكون عنه مستغلاً
- تطابق مع غايات المنظمة وأهدافها.
- تتسجم مع إستراتيجيات وسياسات منظمة
- متكيفة مع طبيعة له حرجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- تتسم بوصف دقيق لكمية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- متكرمة
- موضوعية بحيث تحقق أهداف متعمدين مع المنظمة
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية.

- تلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

تحليل بيئة العمل

مفهوم التحليل الاستراتيجي :

التحليل الاستراتيجي هو تشخيص وتحديد البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى سموات الفرص ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحديد البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواهب والموارد البشرية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساهم في إدارة عمل وتحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

1 التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات)

بيئة خارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورفقتها ، وعوامل البيئة الخارجية تشمل عوامل البيئة الاقتصادية ، وعوامل البيئة الإحصائية والديمقراطية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، وعوامل البيئة الدولية والعالمية .
إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية للمنظمة ، حيث أن نجاح هذه الدراسات تساعد في التعرف

على حدسي رئيسي بمثلان نقطة الإنكسار في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهي:

- العرض التي يمكن للمنظمة استغلاله .

- المحاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو إحدائها .

أ- عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية هامة المؤثرة على مشيئة الأعمال . وتشمل العوامل الاقتصادية معدل النمو ، مقدار النمو الاقتصادي ، معدل التضخم ، معدلات البطالة ، السياسات المالية والمالية للدولة والخصخصة ، الضرائب على الدخل والخصومات على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ،

ب- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الاجتماعية الثقافية ، وتعليم ، ونوعية وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأخلاق الاجتماعية ، المعرفة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني .

ح - عوامل البنية التكنولوجية

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة وملاحقة ، أصبح ثراءً عن المصنعات
متبعة التغيرات التكنولوجية في البيئة حرجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات
التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن التغيرات المتعبرة المستهيكين ، وتزايد ادفة ، وظهور تقنيات جديدة
تدعو الإدارة العليا إلى تقديم مساهمات جديدة بعبارة حديثة ، وإلا فهي سوف
تعرض نفسها لخطر التراجع بسبب إلقاء على تقديم المنتجات الحالية ، ثم قد يعرضها
للخطر والخروج من السوق .

د - العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير حد على المصنعات ، فزيادة سكان مثلاً
تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن نقص السكان يؤدي إلى
نقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المصنعات . ويؤثر فرق
حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة
العمرية لسكان ، يعرض على الإدارة العليا للمنظمة ، حيث إن استراتيجية تسلاهم
والبنية الديموغرافية المحيطة بالمنظمة

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتبع لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تخدّمها لتتمتع بتهديد لأعمالها في أحبار أخرى فهي حين فرص الحكومات صيرت على اسسحت المسودة قد يعود مدددة على التصديق الوضعية ، كما قد يعود بصر في بعض الوقت على منظمات المسودة وتعتبر في القرارات السياسية قد يحس فرصاً لبعض المنصات ، أو قد يؤدي إلى ردة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر المجتمعات والمنظمات والأفراد الذين يمسكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تتعب العبريات في البيئة الدولية وتعدية دوراً هاماً ومثيراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على زيادة الفرص وخلق التهديدات في بعض الوقت وتعتبر الكليات لإقتصادية الدولية ، الأحداث السياسية لدولية ، الحروب و مزارع الدولية ، اندرعات الإقتصادية لدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية لدولية ، انطورات تكنولوجية سريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

2 التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية) :
نعرف الصناعة بأنها مجموعة شركات أو المصنّعات التي تقدم خدمات ومنتجات
لمستهلكين أو المستثمرين في أسواق معينة ، وهـ صدارة على تقديم منتجات مدونة
لكل المطامح .

إن مهمة مدير الإستراتيجية هي تحديد طبيعة الصناعة من أجل التعرف على
الفرص والتحديات المحيطة ببيئة وضع إستراتيجية للمنظمة بسلام وتبني الصناعة
وتتسجم مع أهدافها .

وإن تحديد بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلائل
لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إيجاد القرارات الإستراتيجية المناسبة
ويمكن تصنيف بيئة صناعة إلى نوعين كما يلي

- البيئة الساكنة (السكونية) / البسيطة أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة
والتي تتصف بالتنبؤ النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتأقلم
بالمفكر بشكل جيد ، حيث أن عمدة الإستراتيجية تعتمد على تحديد الأعمال المناسبة
والحديثة ، كما أن ثبات واستمرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمر الإستراتيجي
العمر الحديثة ، حيث أن طبيعة الأسواق ودمجها وجميع القوى الصناعية مستقرة
وبسيطة .

- البيئة الشطة (المديونية) والمعدة تتم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن الإستراتيجيات الحديثة نمت قد لاتصلح بيعة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة التمدد وضع سبيل بوجهات متعددة لما يعتمد أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

3 تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية وبعد تحليل قوى التنافس مدحلاً رئيسياً لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين لأقرباء ومدى وعينهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين البعيدين ، وكمية المنتج والمواد في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدحور بورتر من المداحين الرئيسة لتحليل القوى التنافسية في الصناعة ، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس ، أو ما يسمى أيضا بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المصنّعات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى ، حيث أن لكل واحد من هذه القوى تأثير على مدح المنظمة ، وهذه القوى هي

1. المنافسة بين الشركات القائمة .
2. التهديد بدخول منافسين جدد .
3. التهديد بالمتحدث البديلة .

4. قوة التدويع عند المشترين

5. قوة التدويع عند المجهزين .

6. التحديد (إستراتيجي) لعوامل بيئة الداخلية

إن عملية تحديد البيئة الداخلية للمنظمة هي مهمة خاصة نظراً أن تحدد من تحدد
للامكاتب المورد لدى المنظمة سواء كانت مددة أم بشرية ، وهي تحدد مدى
القوة ومدى الضعف في المنظمة ، ثم يسعد في معرفة موقع المنظمة في السوق
معرفة بصيرت المدعة ، وهذا يسعد المنظمة عن معرفة كيفية استغلال الفرص
الموفرة في البيئة المحيطة ، كما يسعد في تحديد المنظمة للمحددات والتهديدات
المترتبة .

كما يسعد عملية التحديد البيئي الداخلي في تكوير عملية التحديد الإستراتيجي ،
حيث أن إحصاء التحديد البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة المنظمة يكوّن
لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تنشر في الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، العوامل

المسؤولية ، العوامل الإدارية ، عوامل إدارة الموارد البشرية ، العوامل المالية

أ - الهيكل التنظيمي : تنظيم وخدمة من وظائف الإدارة لتحسين أهداف المنظمة ،

ومن خلال السعي يصبح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة

مختلف مستويات الإدارة وأهم لأسسة التي تتطلب الإجابة عليها تحديد وتقوم كفاءة افكر التنظيمي هي :

1. هل افكر التنظيمي حاد يحدد أهداف واضحة محددة عينية ؟
2. هل ينصف افكر التنظيمي "عضوية أم "تكتيكية" وما هي أهداف ذلك ؟.
3. هل تشتمل المصاحبات والمسببات الموضحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف ؟.
4. هل يساهم افكر التنظيمي مع مصادر ورعات ال في المنظمة ؟ وهل يمتزج مع إحتياجات المدراء والأفراد المعنيين في المنظمة ؟
5. ما هي درجة اللامركزية التي ينصف بها افكر التنظيمي ؟
6. هل يستوجب افكر التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟
7. هل هناك ضعف في الإنصاف داخل المنظمة بسب طبيعة افكر التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في عرض المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟.
8. إلى أي مدى يتم الإستفادة من تقويص السلطة ؟
9. هل يستفيد افكر التنظيمي من إدار مدراء إستراتيجيين "محنيين" ؟

ب - ندوة المصحة تعرف ندوة منظمة بأنها تلك التي يتم السندة التي تعنفها المنظمة ، أو هي المنظمة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العمل والربح ، أي أن ندوة المصحة هي مجموعة المعتمات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي بنات بمرور الزمن .

وأهم سمات التي تحت طرحة معرفة ندوة المنظمة وتقبلها هي

- 1 - هل تنجح معقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة ؟ .
- 2 - إذا كانت الأهداف مبنية على العند على الاستشر ؟ لمسة الدبوس إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .
- 3 - هل تتوافق معقدات منظمة مع التطور التكنولوجي ومع معبرات البيئة الصناعية ؟ .
- 4 - هل تنجح معقدات منظمة نحو تحقيق مبره مادية في السوق وفي الصناعة ؟ .
- 5 - هل تعكس معقدات منظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ قرارات الاستراتيجية ؟
- 6 - هل تمتد المنظمة معقدات إدارة التعبير والمعدة على كشف العرص وتجنب المخاطر البيئية ؟ .

7 م مدى إنتشار أو اصر الشعة والشعور بين أفراد المنظمة ؟

جـ - العوامل التسويقية تتعلق كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية بحداثة النشاط التسويقي الذي يهدف لتعريف أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتخطيطها هي

1 تطبيق المفهوم التسويقي حسب الشعور والإدراك برسالة المنظمة

2 يفسر الشعة أو الخدمة وقد لا يجب حث ورعاية لزيرو

3. الاهتمام بتأثير المزيج التسويقي .

4 مدى فعالية أساليب الاتصال مع المستهلكين

5 القدرة على التوزيع وخدمات المستهلكين مستقبليه

6. مدى كفاءة رجال البيع .

7. القدرة على التوزيع وخدمات المستهلكين مستقبليه

د العوامل الإيجابية تمثل الإستراتيجيات (إيجابية بوجير وتصميم المنتج

والبرقنة عن أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما أن إستراتيجيات

الإنتاج تعكس مستوى جودة والتكلفة والخدمة والكفاءة للإنتاجية

ومن أجل تحديد مدى القوة والتأثير المرتبطة بالعوامل الإيجابية لابد من

الإجابة عن التساؤلات التالية :

1. هل تدرب تكثيف الإبحار مع التكتيكات المحفزة؟
 2. هل تتماشى أسعار البيع مع تكثيف الإبحار؟
 3. هل أن مستويات المحرور تدرب مع حجم المبيعات المستقبلية الموقعة؟
 4. هل مواقع الإبحار قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات؟
 5. هل معدات الإبحار حديثة ومطورة؟ هل التدريب ملائمة للتعبئة؟
 6. هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة؟
 7. هل العلاقات بين أقسام الإبحار والتسويق وخدمية، وغيره من دفي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة؟
 8. هل عمليات توسيع إمكانية في المستقبل المصور؟
 9. هل عمليات تعبئة والأمن المصممي فعالة ومستدامة؟
- هـ- عوامل إدارة الموارد البشرية: تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تلوم وتحلل عديلي:
1. هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وفدرات عالية لدى المنظمة
 2. هل هناك تنظيمي مناسب لتشجيع وحقق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟

3. هل سياسات الاختيار والوصيف والترفيه والأحور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفعلة ؟
4. هل معدل دوران العمل في حدوده الندي المقبولة ؟ وهل نسبة العيب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟
5. هل لدى العمدين معرفة بسياسات وأنظمة موارد الشركة ؟
- و العوامل التي يتهم تحيد العروس المالية في أنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم إراء موقفها من ومن الأمور التي سمي طرحها من أجل الإجابة عليها هي :
1. القدرة على رده رأس من (قصير الأحر ، طويل الأحر ، المروص ، حو الملكية) .
2. مستوى الموارد ومدى تعددها .
3. تكلفة رأس المال مقدرة بالكافين .
4. العلاقة مع المستثمرين ، المرحبين ، حمة الأسهم
5. مدى دعية الأنظمة المالية لمرودة على الكمية
6. حجم الموارد المالية .
7. كفاءة وكافية الأنظمة المحاسبية .
8. لإيردت والمدفدات المدية

9. رأس المال العمل، المرونة والمكونات .

10. جودة الرقابة على المخزون .

تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف من التعرف على الأوصاف السائدة في منظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة لأنشطة التي تؤديها منظمة ، وبمكبات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية (أو تكافؤ ، وغير في (الربح والتركيز) .

تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

شرح إحدى نتائج الدراسة لأفراد أحد الفئات مع حسين مدير في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم بنواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة سائر على حد كبير من خصائص الشخصية للمديرين وذلك مثل مستوى التنظيم ، طبيعة العمل ، نوعية الخراب ، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها ، على سبيل المثال ، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد ، وفي اهتمامه بالإعتمادات الخاصة بالعمليات مثل تسهيلات وخطط علاوة على ذلك ، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يعملون إلى أن يكونوا أكثر تدوُّلاً فيما بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم بواحي النمو والصعف في التنظيم وهناك عدة طرق لتقييمها، منها أسلوب عقد الإجماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحديد نقاط الصعف والنمو وقد ألدت المنظمات الأخرى في الصناعة

1. عقد الإجماعات الدورية يتم في هذه الإجماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقييم موقعها الحالي بناء على البيرت السابقة وحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من أجل تقييم موقعها إزاء منظمات منافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

2. أسلوب المراجعة الإدارية وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، لإساحة، الموارد البشرية، التموينية، إلخ، من أجل تحديد نقاط النمو وتعريفها، وتحديد نقاط الصعف لمعالجتها.

3. أسلوب تحليل النسب أسلوب تحليل نسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، ثم مسح عنه أرقام معينة لتحديد شكريته أو معدى معين. وأهداف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية لمجموعة مثل التسويق، لإساحة، الأفراد، مالية، إلخ.

4 أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أوضاعها وأدائها مقارنة بالمنظمة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة

تحديد الموقف الاستراتيجي

ينبع عن الإدارة الاستراتيجية مهمة تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اعتمادها باستخدام إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتحديات)

وبتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال التحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف	تقسيم السنة
		الداخلية البيئة الخارجية
(1)	(2)	الفرص
إستعمال نقاط القوة	معالجة نقاط الضعف	
وإستثمار الفرص المتاحة	وإستثمار الفرص المتاحة	

(إستراتيجيات علاجية)	(إستراتيجيات هجومية)
(4)	(3)	التحديات
تفجير نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات لنكبات)	إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفعية)

تحديد الفرص والمخاطر SWOT وهو اختصار لـ

Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعبر تحديد

SWOT أنه مبنية عليهم عمود المصنعة من الداخل والخارج حيث يأخذ تحديد

نقاط القوة والضعف ، لاغنى العوامل الداخلية للمصنعة ، ويصف كل عمود من

هذه العوامل كعمل قوة أو ضعف بالنسبة له .

كما يتم تحديد الفرص والمخاطر SWOT بأنه اأخارجية للمنظمة في محاولة

للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

سنطيع من خلال هذا التحليل أن نلمح الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن نكون على شكر تكنولوجيا جديدة أو تطوير آلية التحية التي يمكن أن توسع قاعدة الربح. فهو يسمح لنا قوة المنظمة وخلق فرص جديدة لتوصيل لمريد من الربح. وهو مهم أيضا لأحد المحاضر معين الإصدار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية وتعود على كثير من ألسنة حول ما هي المحاور الكبرى التي سوف نواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة "وهو يعرف أن بحث مرفقة هذه المحاضر التي سوف نواجهها منظمة بشكل مستمر لتوصيل إلى الاستراتيجيات المناسبة لتعمل معها.

إن إخبار الاستراتيجية بسمك أمد من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي نضع خطة إستراتيجية وبرنامج عمل الإصدار أهمية لعناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للمخطر.

1 - تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

- القوة هي الأشياء أو سمات نص المتوفرة في منظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، انخفاض تكاليف الإنتاج.

- الضعف هو بعض الأشياء أو احص نص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على تدريس ، مثل ضعف الموارد المالية ونشربة ، ضعف شبكة التوزيع ، معدن الدوران ائمني ضعيفين .

2 - تعريف المرحس والتهديدات الخارجية

- المرحس هي تلك الظروف البيئية و مادية سي يمكن إستغلال لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير من المرحس قد لا يكون بحكم الإربط بالعميل الرمزي أو المكاني .

- التهديدات هي الأحداث المحتملة حصوله في مستقبل ، والتي إذا حصلت سوف تؤثر سداً على أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو قوة السوق لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تعبر أدور في المستهلكين .

3 - تحليل مصفوفة SWOT :

يأ تحليل المغيرات لأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل موقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (المرحس والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات ضمن ثلاثي

- إستراتيجيات هجومية وتهدف لاستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
- إستراتيجيات علاجية وتهدف لتصحيح نقاط ضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط ضعف لموجودة
- إستراتيجيات دفاعية وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة ووجود تهديدات محيطة
- إستراتيجيات إكراهية وتهدف لتدمير من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو قرار إداري يتخذ من بين البدائل الاستراتيجية، يُتخذ في ضوء أهداف تميز رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التأكيد على بعض البدائل المستعدة ، وإلغاء بقية البدائل وقد تتضمن مجموعة من الأدوات التي تساعد في إعداد البدائل الاستراتيجية لأكثر ملاءمة وتستخدم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تقييم عدد تلك البدائل ، وتقييم اختيارات أهم الأمور لإعداد البدائل المناسبة

يطبق على أدوات تقييم المداخل الاستراتيجية مساحة مودج تحليل محفظة الأعمال، وتعد هذه المودج في تقويم مستوى الأداء، وإيجاد حيز الاستراتيجية المناسب.

نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1 مودج مجموعة مودج لاستراتيجية وهو أهم وأكثر المودج قبولاً وتداولاً، ويتألف هذا المودج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق.

إن للمحور العمودي لمجموعة مودج الاستراتيجية يمثل معدل نمو السوق وأهداف من يتوهم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تمثل الفرص للنمو، أو فيما إذا كانت تمثل تهديدات لوحدة الأعمال، وإن معدل النمو يعني في الصناعة يمثل قوة، كما أن معدل النمو منخفض يمثل تهديد.

أ - المربع الأول : علامات الإضمحلال ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تنصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بدايتها ، وعلى المدراء الاستراتيجيين إضاع إحدى مداخل الاستراتيجية السلبية.

1 إحدى إستراتيجيات النمو لتحرير المركز السوقي وزيادة حصة السوقية

2. إتباع إحدى إستراتيجيات التركيز، أي لمحفظة على حصص السوق مع تخفيض معدل نمو السوق.

3. إتباع إحدى إستراتيجيات الإستمرار النسبي، أي لإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب- المربع الثاني: النجوم •

وهي وحدات الأعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو وتوسيع تعرض لمحفظة على المركز النسبي القوي والبدء على موقع الربح الذي في السوق الذي يسمح بتزويد من الإستثمارات والنمو

ج- المربع الثالث: إدار القديرة (القرة)

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ مالية كبيرة وأرباح عالية وتتمتع بمركز نسبي قوي، ويحتمل في الإبقاء والتكليف، ولكنهم يصف بمعدل نمو لسوق هبطي أو منخفض أو أحدا بالدهور والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة من أجل التدحرج في مجالات عمل جديدة ومتعددة، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو الهجومية.

د- المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)

تسمي وحدات الأعمال أو وحدات التي تقع في هذا المربع بحصة موقفة مخصصة ومعدل نمو محمي مخصص في السوق . وتعتبر تلك الوحدات أو المصنّات التي تقع في مثل هذا المربع - لإحدى من الكبر في حجم المبيعات ، إحدى من الأربع ، وقد يكون هناك حصة مادية وبدي في صناعة واحدة ، وبالتالي فإن ضعف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتبع المصنّات التي تصف بمزاج هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإكتمال أو متعددة مثل إستراتيجية حصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية المفترقة .

لخص من الإستراتيجية مصفوفة حناعة بوسط الإستراتيجية

تهدف مصفوفة حناعة بوسط إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في صورتها الحصول على موارد مادية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمصنّات في المستقبل .

جواب القوة في مصفوفة حناعة بوسط الإستراتيجية

1. لإسهام المستثمرين التي تساعد على حلول تدهورت بعدة
2. تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية .

3 القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والخصبة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربعة مربعات.

4 تساعد في اختيار الإستراتيجية المناسبة لخصبة السوق في ظل معدلات النمو.

نقاط الضعف في مصفوفة مدعة متوسط الانتشارية

1. نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى تحت أحدهم وحدهم.
2. يهتم هذا التحليل للأسواق التي تنصف - لأسواق ذات النمو المتوسط.
3. المنتجات أو الوحدات الخسيرة لا تكون اخصبة السوقية فيها مهمة.
4. قد تشير المنتجات ذات اخصبة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي.

5 مزايا الكلمة المنخفضة الانتشار - اخصبة سوقية عالية أو التكنولوجيا المتقدمة، بل قد يكون العكس من هذا.

6 لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو منتجات بشكل دقيق

7 عبارة لأسماء وتصنيفات في مصفوفة

نموذج مصفوفة مكتري لشركة حيران - إنكترين

وهي نموذج محفظة أعمال طورته مكرتي للإشارات المتعددة مع شركة جران إنترنت ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة حرجية بوسطن وتختلف مصفوفة مكرتي من شكله يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين - يمثل البعد الأفقي فيه قوة الأعمال أو المركز النسبي - يسمي يمثل البعد الرأسي فيه حرجية الصناعة ويسمى من هذين البعدين - يحكم على قوة المحفظة عمل النضمة أو وحدات الأعمال

علامات إستفهم	فقرات	فقرات
حسرون	متوسط	فقرات
حسرون	حسرون	متنحي أريج

مرتفع

متوسط

منخفض

ضعيف

متوسط






قوي

قوة الأعمال / المركز النسبي

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد عن ثلاثة مستويات هي قوية ، ومتوسط ، وضعيفة .

نموذج مصفوفة هوكر :

وهي مصفوفة أنشأها هوكر لتتلاقى العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكجري وتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعاً، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق وتحتوي مصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي -توحيدة لأعمى-، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق.

مرحلة النمو الأولي			
(الشواء)			
مرحلة النمو			
مرحلة الركود			
الحفيف			
مرحلة النضوج			
	مرحلة التدهور (الإنحدار)		
	قوي	متوسط	ضعيف
	(المركز التنافسي)		

تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :

أ - إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي

1. وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال منظمة أو مشروع
2. وسيلة مرئية .
3. تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل .
4. تساعد على تصميم استراتيجيات فعالة وملائمة للموقف

ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1. تعتمد على افتراضات قد لا تكون دقيقة ، وذات مدع خاص
2. تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز النسبي
3. تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .
4. لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات بين المصنوعات
5. لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل الإدارية في المنظمة .

العوامل المحددة وبؤثرة في نجاح الإحبار الاستراتيجي

إن إحبار الإستراتيجية ملائمة بتحديد بعد تقويم المدخل الإستراتيجي عبر

استخدام نموذج تحديد محفظة الأعمال بقيمة كل تدبير إستراتيجي

وتعرض نجاح عملية الإحبار الإستراتيجي ، لاسد لملادرة الإستراتيجية في

المنظمة من مر عدة عدد من العوامل المحددة لنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بمبدأ

الإستراتيجية السبعة أو الحديثة ، وإنجازات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في منظمة إن كانت حديثة أو بشرية .

صياغة الإستراتيجية

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن مدح تصرفات ومداخل الأعمال التي نستعملها الإدارة لتحقيق الرصد لعملاء ، وتدعيم وتحسين حصص ومكانته السوقية ، وتحقيق أهدافه التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقائه العظيم ونموه واستقراره في الأحرار الظروف

وتعبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، وتتمثل منطلات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية ، وهي : إستراتيجية المنظمة ، وإستراتيجية لأعمال ، وإستراتيجية الوحدة أو الشط

1- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإنجازات نحو السوق وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وحفظ مصادرها ، وكيفية تحقيق التوافق في محفظة استثماراتها أو مصادرها . وتعكس إستراتيجية المنظمة مدح لقرارات فيما يتعلق سوعية الشط الذي يجب أن تحيط به المنظمة ، تدفق الموارد المالية وغير

المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة ومجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة اعتمادها على الإستثمار وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

• إستراتيجية الإستقرار أو مبدئ أحيد إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل لإستراتيجية المنظمة راحة ، ونعتمد في صناعة مستمرة بسبب وفي بيئة حرجية غير مضطربة ووفق هذه الإستراتيجية تسعى منظمة للإستمرار سعيها وأساسها الميزة حالي من خلال التركيز على ما تقدمه هدف تعزيز وتحسين إنتاجية

• إستراتيجية النمو وهي الإستراتيجية التي تسعى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفرده ، إذا كان النمو هو سبحة موقعة في زيادة قيمة المنظمة

• إستراتيجية التمدد أو الإنكماش وهي الإستراتيجية التي تسعى المنظمة على أن يكون أداء وحدات الأعمال في قطاعات مبدية ، ولابد من تساع إستراتيجية إنكماشية تلازم مع واقع أداء المنظمة المبدية

2- إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو مفهوم مرعي للمنظمة ، تمثل منتج معين وسوق معين ومجموعة من المبيعات ورسالة ، وإن المنظمة ذات الشط امبرود ، التي تعمل في

مصانة واحدة تعتبر وحدة أعمال سبب كبوسه ، وأهدافه ، وتنشئ إستراتيجيات تهدف إلى تحسين مركز السوقي ه لتحقيق أقصى الأرباح وحلأ الإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عده في مستوى الأقسام ، وتركز على تحسين الوضع السوقي لشحت أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ما يدعى عنه ، (إستراتيجية نسبية عده أشكال أبرزها إستراتيجية المباداة في الكلفة ، وإستراتيجية التميز (السوق) ، وإستراتيجية التركيز :

1 إستراتيجية قياده في الكلفة : تسعى المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بعة تحقيق كلفة أقل في منتجات أو خدمات المنظمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة نسبية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث يمكن من تحديد أسعار البيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

وأهم الشروط التي يجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قياده الكلفة

- 1 وجود طلب مرن لمنتجات وكميات المصدرة
- 2 نمطية المنتج .
- 3 حق حصة من التحكم الرأسي سواء لعملي أو حتمي

4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين .
5. ضعف الإمكانيات المالية لإجراء السديد لتسعة من قبل المشتري
6. تقديم منتج استراتيجي دون أي نوع من الكميات الإحصائية التي قد تصاحبه
زيادة في التكاليف.
7. استخدام مواد أولية رخيصة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج
8. بيع مباشر للمستهلك لتفادي كلفة الوسطاء
9. الاستعانة عن الأشعة ذات التكلفة العالية
10. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات اعتماداً للمنتج التي تكبر بعض
الكلفة حجم المبيعات .

وأهم المحاور الأساسية لاستراتيجية قيادة التكلفة هي

1. ذنبه المدعي لإيجاد طرق إنتاج تكلفه أقل
2. إنتاج لمصنوع لتسعة الوفورات في كلفة العمالة
3. سهولة تنفيذ المدعي لتطرق لتسعة في قيادة التكلفة
4. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد ينعكس الرؤية في تعبير أدنى في مستهلكين
وليس تغطي البحث عن طرق وأعمال جديدة

ب استراتيجية التميز ويعني هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال
على توفير قيمة مستمرة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات

حصة مميزة ، أو خدمات مميزة البيع . وهذا التمييز يحدد المنظمة تفرص الأسعار التي تراها مناسبة ، وتسمى ولاء المساهمة لعلامتها

أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التمييز

1. خلق ولاء لدى المساهمة نحو المنتج ، مما يعطي المنظمة من خافضين
2. سعر المنتج التمييز أعلى من سعر المنتجين
3. التمييز يخلق حواجز تمنع المنافسين جدد من الدخول
4. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
5. إثبات لرغبات واحتياجات المستهلك .

أبرز المشاكل التي قد نتج عن تطبيق إستراتيجية التمييز

1. صعوبة الحد من التهرب التنافسي على المدى الطويل
2. ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة عدم يؤدي إلى بحث المساهمة عن البدائل الرخيصة .

3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .

4. السدلات التي تطرأ على أدواق المستهلكين

ج . إستراتيجية التركيز وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسمى هذه الإستراتيجية بالـ إستراتيجية

من ميزة تدفيع في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء . إلخ بسبب التركيز على التميز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهي إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التميز

1 التركيز مع خفض التكلفة وهي إستراتيجية تدفيع تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والتدبر به خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة منخفضة

2 التركيز مع التميز وهي إستراتيجية تدفيع تعتمد على التميز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تدفيع في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها وحلولها لعلامة منتجاتها

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز

- تعدد الخطات السوقية لا يسمح بفتح إستراتيجية التركيز

- التعيرات الربعة في أدوق المستهلكين ، وفي التكونوحيب

- التحوث المستمرة للمدافسين حرق اسواق منظمة مسحت تشيع طند

المستهلكين .

3 لإستراتيجيات الوظيفية يقصد إستراتيجية الوظائف مدخل الذي يركز

عن المدلات الوظيفية في المنظمة حين يمكن أن ندرسه في تحقيق أهداف

و إستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال السبعة هـ من خلال تعصيه إستراتيجية الموارد

المستخدمة مع الإسه إلى أن المدلات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها

التعص . وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمرده أو سحر

عن المدلات الوظيفية الأخرى بسب قوة وندخل العلاقات فيما بين الوظائف

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواع سبعة هي

إستراتيجيات الشراء ، الإسه ونعميات الإستراتيجية ، التمويل ، التحوث والتطوير .

الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات

أ إستراتيجية الشراء وبذرة المواد تتعمل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع

المواد الخام والأجزاء ، والسهيلات وغيرها اللازمة لنعميات الإستراتيجية في المنظمة

وتعصر نسي إستراتيجية شراء راحة لاند من أن تعص من قبل

- معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، مدافسين ، التعيرات التكونوحيب التي

قد تؤثر على وظيفة الشراء .

- علاقات جيدة مع المورد بن السس ليهم مواد بحودة عالية واسعر تنافسية وإستمرارية في التوريد.

- مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الخدمة
- تحديد الهيكل التنظيمي لوضعية الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع الوحدات الوضعية الأخرى ، كالمويز ، التصنيع ، التسويق ، إلخ

ب - إستراتيجية إدارة الإبح والعميل ب إى هدف الرئيسي- لوظيفة إدارة الإبح والعميل هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أضرار ردة الفعل التي تخلفها عملية الإبح عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تتهم في إختيار أحدها أو أكثر بى يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات مابل :

- إستراتيجية تنعم بالمشترى : إستراتيجيات التميز أو النمو الشهي ، الكمال الألفي والعمودي ، إستراتيجية المركز ، إستراتيجيات الاستفزاز أو الإكراه
- إستراتيجيات التمييز : إستراتيجيات عموديات طيعة آية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .
- إستراتيجيات المحظوظ والرفقة : إستراتيجيات الكمية أو الحرية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .
- إستراتيجيات الصبغة والإحلال والتحديد

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، وجودة الخدمة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدحور كى لأداء العمل تحتوي على الامامع التالية :

- 1) ضرورة التركيز على طمات المستهلك .
- 2) التزام الفيدة العلب بتاكيد الجودة .
- 3) عمل الإنتاج مؤهلين ومسكين من أداء أعمالهم
- 4) تكامل الأداء في كل المنظمة .

ح - إستراتيجية التمويل - نعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن تحديد أنصاف القرارات ونصروف مالية التي تعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .

كم يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر لمنظمة مبرة مالية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، وحرولة في رباذه رأس المال لتوفير الدعم الذي الكافي للإستراتيجية الأعمال كم أن إستراتيجية التمويل تكون عدة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الساحة هي التي تكون تحقيق الموارد بين الأصول والمقصود أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السولة لكافة للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير : يعني على جميع المصطلحات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المصطلحات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتتمثل تكاليف العمليتين وبشكل نسبي في تحقيق قيمة التنافسية للمصطلحات .

ونعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكي من المصح وخدمة ، ونهدف إلى التعديل من تكاليف العمليتين وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تعتمد مع جميع المصطلحات الحديثة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحداثيات من العمالة ، لاجتياز ، والتعويض ، والتدريب ، والتطوير ، وثقافة ، وحوافز ، وتنظيم لأداء وغيرها

وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم القيمة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وسكينة مناسبة كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع طرق العمل الحديثة لزيادة الإنتاجية وحوافز وعرض حافز السكينة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تتجلى إدارة الموارد البشرية إلى إضاع استراتيجيات حافز في السكينة عن طريق استخدام العمالة لوقتة ، كما أنها تساهم بصلاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والمحل والخصبة وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة

و - إستراتيجية التسويق - يقصد إستراتيجية التسويق - الإستراتيجية التي تعتمد مع تطوير المنتج ، السعر ، البيع و توزيع هذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية السعر .

■ إستراتيجية تنمية السوق - تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية .

■ إستراتيجية تنمية المنتج - تساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

■ إستراتيجية السعر - تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحديد معدل ارتفاع الأسعار عن الاستثمار ، وخلق حصة من موارد بين أهداف المنظمة وبين حصة المستهلكين .

■ إستراتيجية التوزيع - ويتم برودة كمدة عدم التوزيع من خلال نسبة إستراتيجية تساعد على تعريف وضع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومساعد توزيع تأخذ بعين الاعتبار مدى تكلفة الأول السعر .

■ إستراتيجية الترويج - وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء منتج ومساعد المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تعميم نشاط المبيعات .

ر - إستراتيجية البحث والتطوير وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير مع المحس والتطوير والإسكان سواء في منتجات أو العمليات الإنتاجية وتعتمد مع مسألة توقيت دخول التكنولوجيا الجديدة . سواء عن طريق تمويل ذاتي أو عن طريق التمويل مع شركات أخرى لديها إمكانيات متقدمة في البحث والتطوير

التنفيذ الاستراتيجي

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف ، وكذلك بعد إحصاء تدبير الإستراتيجية المناسبة ، فإنه يكون مفيداً أن نوضح الإستراتيجية في موضع السعيد . وتعد عملية السعيد هي مرحلة قدر الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف السعيد الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تدر من توضع الإستراتيجية موضع السعيد من خلال الترميز السعيدة والمبررات والإجراءات . ويشمل هذه الأنشطة التركيب السعيمي ، السمات السعيمي ، نظم المعلومات ، الأفراد ، الميزة ، نظم المكافآت والتعويض ، نظم الإنصاف ، نظم التخطيط ، ونظم التقويم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

- الساء السعيمي المناسب حيث أن الهيكل السعيمي تتبع الإستراتيجية
- التحصيل لتوازن للموارد عن الأنشطة والعمليات

- وجود نظم تقييم ملائم لتباعد على الإبحر شكر ملائم
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة مثل المراجع وموارد، والإجراءات
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

التقييم والرقابة الاستراتيجية

حتى نكتسب عمدة الإدارة الاستراتيجية فإنه لابد أن تشمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد أهم الإدارة مهمة في المهمة لتحقيق من أن مائة إبحر من نتائج عملية للأداء، يعني مع ما به تحفظه إستراتيجياً

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على معرفة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرجوة تحقيقها، ثم توفر السعة المرتدة من معلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ قرارات التصحيح المناسبة كى دمج اوحدة لذلك

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي

- 1 مرحلة تحديد ما يجب قياسه يجب أن تكون كى لأشعة والعديدات والنتائج المحيطة حصة منقذ من طريقة موضوعية ومقبولة
- 2 مرحلة وضع معايير الأداء وضع معايير يجب أن إدارت حقيقي لبيئة العمل معونة وبوعية الأهداف أو النتائج منصوب تحقيقها، كى بجنح لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة العمل المحيطة كىما يجب أن تكون تعبير

تتمحور حركات الهندية - لإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعيار

■ معيار كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

■ معيار نوعية مثل نسبة الردود ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكوى العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

■ معيار زمنية مثل وضع حدود زمنية لمشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

■ معيار التكلفة مثل استخدام لوحات التقدير لتعريف عن المعيار كأحور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظم الحاسب الآلي ، ...

شروط المعيار الجيد :

- الواقعية معيار مدونة توقع ، لا مبالغة فيه
- الارتباط بالنتيجة المعيار الذي لا يرتبط بالنتيجة هو معيار عديم القيمة
- الدقة عدد بدقة حتى لا يصبح عرصة لتأويل أو التفسير بصورة غير معقولة
- المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .
- عدم الغموض في عدد المعيار حتى لا تعقد العملية الرقابية

3 مرحلة تنفيذية (المحاسب والمدرسة) وهي مرحلة قياس الأداء العملي ومعدته بالمدير المحددة، تعرض تحديد الإجراءات عن المدير الموضوع، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تنفيذ الإجراءات وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب

ولتحصول على نتائج دقيقة نعكس النتائج لمعرفة صورة حقيقية يمكن استخدام الأداتين الشبكتين لتحقيق هذا الغرض

■ الملاحظة الشخصية: وهي تواجد المدير أو المسؤول عن الخطأ بربرة مواقع العمل ولو على فترات متعده لموقوف على سير العمليات

■ التقارير الرقابية: مثل:

1. تقرير الميزانية العمومية.
2. التقرير الشهري لحساب العمل.
3. تقرير المراجعين الداخليين.
4. التقرير السنوي عن حالة دوران العمل:

4 مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهي مرحلة إعداد الأمور إلى تصحيح الطبعي، وهي عملية أساسية ومهمة، وبدونها تفقد عملية الرقابة مصورها وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الإجراءات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها.

أ - تحديد أسباب الانحراف وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك الموقعة عند وضع خطة أو تحديد المدير والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحييلها هي الانحرافات غير المبررة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الاستراتيجية .

ب - عدد وحود أكثر من مدير يمكن تغطيته لمادة انحراف معين ، يقسم كل مدير ويتم اختيار تناسب منها في ضوء المبدأ والتكلفة

الأسئلة :

س 1 : ماهية الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال ؟

ج 1 : تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم عييت المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لتتواءم مع الأهداف في مدى رسمي ملائم ومطابقة تسمه سلسلة وعدم التأكيد ، والتقييم بتدعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لتتواءم مع الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال .

س 2 : عرف المصطلحات التالية :

أ - رسالة المنظمة .

ب - هيكل المنظمة .

ج - أهداف المنظمة .

2:

1 - رسالة منظمة هي الإصدار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث محل نشاطها ومنتجاتها وعلاقاتها وأسواقها ، والتي تعكس النسب الجوهرية لوجود المنظمة وهويتها وبيوعيات عمليتها ، وتشكل ملامحها

2 - غايات المنظمة غايات المنظمة هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ، أي أن الغايات تعد أهدافاً عامة وشاملة تعكس مبادئ المنظمة في تحقيقها في المدى البعيد ، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والسمعة ، أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية وهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ، ونظراً أن يتم تحديدها بعدئذٍ بواسطة الإدارة العليا ، فعادةً مثلاً من إنشاء مصنع لتحديد والهدف إلى تنشيط في سنة إحد حدث لتسويق المنتج في مجالات التمدد والبناء والمساهمة في التطوير المجتمعي .

3 أهداف المنظمة يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المتوقعة تحقيقها لفرحة مهم المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي أي يفصدها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة ونسب الأهداف لتحديد التدقيق وإمكانية التيسر والميل إلى تحقيق من تنمية الأهداف مثلاً زيادة معدل المبيعات سنة 10% خلال 6 أشهر .

س 3 حدد بورتر خمسة قوى فبكر الصناعة وبنه السلس ، وضح نموذج بورتر .

ج 3 يؤكد بورتر على أن نصحت يجب أن تركو إهتمامهم وأنشطتهم على القوى السلبية ، ودرجة شدة السلس في الصناعة ، وهذه القوى خمسة وهي

أ - شدة المنافسة بين الشركات الفاعلة .

ب - التهديد بدخول مفسين جدد .

ج - التهديد بالمنتجات البديلة .

د - قوة التفاوض عند المشترين .

هـ - قوة التفاوض عند الموردين .

ويشير بورتر إلى أن ردود كل من هذه القوى يؤدي إلى تغيير قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية ، وتريد الفرص على تحقيق قوة تأثير هذه القوى الخمسة على المنظمة .

س 4 يعتبر تحليل البيئة الداخلية لمصنعة مرحلة مهمة من مراحل التحليل الاستراتيجي وضح الأهمية النسبية لثلاث المراحل ، وما هو دورها في التحليل الاستراتيجي ؟

ج 4 إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ه أهمية خاصة نظر لما تقوم به من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد

مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، ثم يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد منظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنب المؤسسة للمخاطر والتحديات المتوقعة .

كما تساهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الاستراتيجي ، حيث أن إجماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة المنظمة يوفر الأساس لعملية تحليل الاستراتيجي .

من 5 تعتبر تحليل (SWOT) لمرحلة نهائية لتحليل الاستراتيجي ، وصح الأهمية النسبية لتحليل (SWOT) ودوره في تحديد موقف الاستراتيجي للمنظمة ؟ .

جـ 5 يساعد تحليل مصغرة (SWOT) معرفة موقف الحقيقي للمنظمة ، ومعرفة عوامل القوة الداخلية وعوامل الضعف الداخلي ، كما تساعد معرفة الفرص المتوفرة لاستثمارها في صالح المؤسسة ، ومعرفة التهديدات الخارجية لأحد المحيطات منها وإحداها . وهذا يساعد الأمر في الوصول إلى الاستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها وتطبيقها في المنظمة .

من 6 الإدارة العليا ليست مطلقة خيرية في الإحسان الاستراتيجي عند على هذه القدرة في ضوء دراسات للإدارة الاستراتيجية ؟

ح 6 - يعهد العديد من المصمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المديرين ، وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال ، وذلك بصراً لأن العديد من المقاصد الإستراتيجية تتحدور بصور معقولة والمتضمن الوضعية المستقبلية . وكذلك لتعظيم الاستفادة من الخبرات والمهارات المتوفرة في المنظمة ، إضافة إلى تدعيم روح الالتزام وحبها ، تأكيد الكفاية من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الإستراتيجية كما قد يشير فريق التخطيط الإستراتيجي بمثلين عن العملاء والموردين لتتم عدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية وتحديد العلاقة بين خبرات الإستراتيجية بعد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المصمات تكوين فريق من الأفراد الداخليين والخارجيين للعمل مع المقاصد والوقوف الإستراتيجية المعقدة ودعم عمليات البحث عن حلول تتواءم مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية .

إن الفكرة السائدة بأن صانع الإستراتيجية هم أولئك الذين يحملون موقع الصدارة في التنظيم تحتاج إلى إعادة نظر ، حيث أنه في أحوال كثيرة تقع المبادرات الإستراتيجية وخبرات محددة من مستويات إدارية توسطة أو أدنى

من 7 : بين معنى الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجيات الاستقرار .
- إستراتيجية النمو (التوسع) .

- إستراتيجية الإنكماش .

ج7:

(1) إستراتيجيات (إسفرار أو مبسّمى إستراتيجية النمو المحدود، ووفق هذه الإستراتيجية فإن منظمة تسعى للاستمرار بنجاح وأمنيتها منتفعة جانب من خلال التركيز على ما تقدمه هدف تحرير وتحسين صورتها النفسية وتصمم عدة إستراتيجيات مثل إستراتيجية التآكل التآكل وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية الربح، وإستراتيجية التثبيت، وإستراتيجية الحركة البطيئة .

(2) إستراتيجيات النمو إستراتيجيات النمو هي الإستراتيجيات التي تسعى المنظمة لزيادة المبيعات والأرباح أو زيادة حصة السوق، وهذه إستراتيجيات النمو هي إستراتيجيات التركيز، إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات التآكل الأفقي، إستراتيجيات السوق الأفقي الخارجي، إستراتيجية السوق الأفقي عبر المزارع، وإستراتيجية التآكل العمودي للأشعة المراقبة، وإستراتيجية التآكل العمودي للأشعة غير المراقبة، وإستراتيجية الدمج، وعستراتيجية المشروعات المشتركة

(3) إستراتيجيات الإنكماش وهي (إستراتيجيات التي تسعى المنظمة عندما يكون أداء المنظمة أو وحدات الأعمال متدنياً، والذي يدام باستمرار قد يعرض المنظمة للمخاطر وتصمم إستراتيجيات (إنكماش عدة أنواع منها إستراتيجية

التحصيل وإعدادة السأيل ، إستراتيجية التحصيل ، إستراتيجية التحصيل ، إستراتيجية التحصيل

من 8 حدد أهم الإستراتيجيات لخدمة الوحدات الأعمى الصغيرة ؟ إشرحها بإيجاز ٤ .

8 حدد ثلاثة إستراتيجيات عامة تناسب ووحدات الأعمى الصغيرة وهي
■ إستراتيجية حيز الكفة مخصصة أي إستراتيجية تحصيل الكلف الإجمالية
أنه خدمة شريحة محددة من السوق .

■ إستراتيجية الحيز الصغير للمسر أي إستراتيجية إنتاج وحدات محددة لشريحة معينة من السوق أو شريحة صغيرة من الزبائن .

■ إستراتيجية حيز الكفة المخصصة ، التمييز أي إستراتيجية تقدم منتجات أو سلع مميزة بشكل خاص جداً ، وقدرة على إنتاج وحدات مجموعة مخصصة من الزبائن في حيز محدد من السوق .

من 9 ماذا يقصد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟ وماهي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها ؟

9 تعتبر إستراتيجية موارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تعتمد مع جميع الممارس الخاصة بـ موارد البشرية في المنظمة ، مثل تخطيط العمالة والاحتياط والتدريب والتفريق والحوافز وتقييم الأداء وغيره

الاستراتيجيات التشغيلية المكونة لها هي:

- إستراتيجية التخطيط لإحداث مورد بشرية جميع مجالات وأنشطة

الرئيسية لتخطيط

○ الإستراتيجيات المتعلقة بالاختيار والتعيين

○ إستراتيجية التدريب .

○ إستراتيجية التطوير والترقية والاحتفاظ بالموظف للأمر ذوو العاملين

○ إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين .

الفصل الثاني

أساسيات إدارة الوقت

أولا مصطلحات ومفاهيم أساسية

(1) مفهوم الإدارة وعناصره الرئيسية

الإدارة Management تعرف الإدارة بأنها عملية تجميع دوت الأسح المختلفة ، رأس من ، قوى عممة ، موارد طبيعية ، و مستعلاء مدعلية وكفاءة ، لتحقيق الأهداف .

وهي شدة أسدي يهدف إلى تحقيق فصل السنج ، واستخدام الموارد الموفرة وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة متميزة ، التي يتم توجيهها مدعلية وكفاءة ، لاستخدام امورد المتاحة لتحقيق هدف ، أو مجموعة أهداف

وهو عدم شدة مع شدة حصارب المدبنة ، وبدانة ظهور بعدة اندية مد ايم الحاصرة العرعوبة ، ومصغرته المدنة إلى اليوم ، وهي الامريست ، والتي نظمت مدنها سلسلة من الأعمال الإدارية واهدية المشدكة ، لأرت عبر قدرين على فك حلاسمها ، وكنت الحاصرة اليهودية ، واسهدت العلامة ، في تعريف وتحديد شكر الدولة ، ورؤسها للحاصرة واحية والمعاملات مدية

وحدث السرج عن دويرين عرس ، وبهم المراسلات ، التي احدهم عنهم المسلمون ، واصفوا ليها الكثير من العنوم ، حتى شيدوا حاصرة تيوية ، أصاء نورها ، ليل اوريا في عصورها المطلمة .

ونكس الإدارة كمفهوم علمي متعدد ، نه مدرسه ، ومداهه ، ونظريته ، ومبادئه ،
 لم يظهر لأعد النهضة الصناعية ، في ورد في القرن التاسع عشر
 كم محم عن اتبع الشريعة ، بروز مداه تقسيم العمل ، ورائد هذا المداه هو (
 فريدريك تيلور) وهذا جعل العمل ينحصر في حرية محددة من العملية
 الابحاث ، مع حساب الوقت وحركة ، الأمر الذي مدهم في سرعة الأداء والأيمن
 ، وردة الاندح وهذا دعى بدوره ، إلى وجود عمليات تسيق ، وتنظيم ، ونضبط ،
 ورقية ، ونوحية ، في كفه مسئوليات لعمليه لاجية
 واحصل على الإدارة والمؤسسات ، في كوف عمه ام من ، ويرى اصحابه
 من ، ان الاداره تطلب مهارات ومواهب اساسية خاصة ، يتم تمييزها بالمهارة ،
 والخبرة المكتسبة .

لان الإدارة تتعامل مع البشر ، الذين يعيشون في طوائفهم ، وسلوكهم ، وردود
 افعالهم .

من اصحاب رأي ان الإدارة علم فحتمه هي ، ان الإدارة هي علم استخدام
 الجهد البشري ، حيث ان العلم يقوم على جمع المعلومات ، والتبديت ، والملاحظات ،
 وتنظيمها ، وتفسيرها ، تعرض الوصول إلى حقائق ، وقوانين ، وقواعد ، عامة ،
 لتفسير الظواهر ، والتنبؤ بحدوثها ونعرف الإدارة بأنها الاستخدام الفعال ،
 والكف ، لموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والأفكار ، والتوفيق ، من خلال

العمليات الإدارية المتمثلة في ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة ، معرض تحقيق الاهداف ، وتعني بالموارد هي :

- الموارد البشرية الأفراد الذين يعملون في منظمة
- المورد مادية كل مبرمج في المنظمة من مادي وجهزة و آلات
- لموارد مالية كل الامور التي تستخدم لسيير الاعمال المالية والاستثمارات طويلة الاجل .

- المعلومات والافكار تشمل الاداء والخطط والتقنيات والمنظمة

- الوقت : هو الزمن المتاح لانجاز الاعمال

وظائف الادارة الرئيسية :

اولاً : التخطيط Planing

هو لاعداد المسق للخطوات الاعمل ، لتوصل الى هدف وتنبه الحاجة اليه ، لدرجة موارد المنظمة ، ووجود امهية في بيئة معقدة ومتشعبة ومن مبررات التخطيط الجيد والعمل ، ان يتصف بالمرونة ، ان يكون واقعي ، فلا يسرف في المثالية ، ولا في التسوّم ، خطواته تفصيلية ومحددة ، ان يعطي كل اشعة المنظمة ، لتحديد فيه الغيرات البرمية ، والوقت المتاح لانجاز الاعمل وهذا احد اهداف عديدة من التخطيط ، مثل التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط الكمي ، والشعبي ، وتخطيط الاتح ، وتخطيط التسويق ، ... الخ .

ثانياً: التنظيم Organizing

هو أي عمل يتم به تحديد وظائف المنظمة ، وتشكيل أدائها ، مثل إدارة الأشغال ، أو الإدارة المالية وتحديد أقسامها ، ومستويات علاقاتها ، لمعرفة حدود السلطة ، والمسئولية ، ومناطق الإشراف ، وطبيعة مصدر الأوامر من حيث كونها مركزية ، أو لامركزية ومن فوائد التنظيم ، أن لا يعمل يتم توزيعه بشكل أسهل ، وعمل ، ويعبر عن الأدوار في الاختصاصات ويحدد العلاقات بين أفراد المنظمة

ثالثاً: التوجيه Directing

هو إرشاد المرؤوسين ، خلال مراحل عملهم ، لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب ويشمل التوجيه على ثلاثة عناصر أساسية هي القيادة ، الاتصال ، التحفيز وهو ضروري للمنظمة ، لضمان تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب له ، وفي الوقت المناسب ونوضح العلاقات المنظمة بطريقة التي تؤدي إلى استجابة الإجراءات الإدارية .

رابعاً: الرقابة Controlling

وهي تنفيذ الأنشطة الإدارية ، ومقارنتها به هو محطته ، وتحديد الانحرافات ، وتحديد دورات ، بطريقة واضحة ، وكمية ، لتحديد وسائل وأساليب معالجة الأخطاء والانحرافات .

وتتم الرقابة بثلاث مراحل

- تحديد المدير

- قياس الاداء

- مفرنة الاداء المعمل بالمخطط

- تصحيح الانحرافات

ويمكن نصف الرقعة حسب اسم الرمز والجهة الرسمية لمحمد هـ لسي

العمليات ، والجهة التي تقوم بـ ، والجهة الرقعة ،

ويلخص هذا المثل (ينظر في) في معنى الادارة والجهة ومفهومه

"من المحتمل ان يكون بدء ظهور الادارة هو اهم حدث في وقت هذا ، بل انه اهم

كثير من كـ الاحداث التي تشكل نعدوس الرئيسية

وم يحدث ان ظهرت مؤسسة اسمية جديدة و مجموعة رائدة جديدة او طبيعة

مركبة نفس سرعة ظهور الادارة منذ بداية هذا القرن (القرن العشرين)

وم يحدث في تاريخ الاسمية كدك - انست مؤسسة جديدة عدم امكانية

الاسماء عنها مثل هذه السرعة كـ يحدث ان وجدت ومعها هذا تقدر الضيق

من الممارسة والتعلق والحد - وم يحدث ان من قبل ان شملت مؤسسة جديدة

العلم بأكمه كـ شمله الادارة ، محدده حدود المعاصرة والمذهب والتمت

والتيكيد ، كـ دك حدث في حلال حبة ادم يعيشون ويعملون حتى يوم هذا

إن المجتمع المعاصر في الوقت الحاضر يعتمد على الإداريين في قيادة مؤسساته الكبيرة ، بعيداً عن الأرستقراطية ومثلث الأراضي الكبار والعريقة الرأسية ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم ونخبهم لمسئولية ، وفي هذا مجتمع ي فيه من مهام ومسئوليات وممارسات تعتبر الإدارة منذ محورها نجاح يده وأسهمه ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفة جيداً "

وسنرى جوهر الإدارة وأدائها السليم لمختلف الممارس وعلى كافة المستويات الإدارية هو عملية اتخاذ القرارات (Decisions - making)

وذلك لأنهم يرون أن إتقان المخططات الإدارية الفعالة ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما أن اتخاذ القرار في إدارة الوقت من أصعب المهام

مفهوم الاستراتيجية وأسس تطورها

الاستراتيجية : The strategy

الاستراتيجية كلمة مشتقة من أصل لاتيني strategos وتعني من القيادة وتوسع استخدام المصطلح ليشمل الأمرات والأوامر والقرارات ويتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، أو قناة سي ، ومصيق هرمز ،

تحتكم في مذهب البحر ، والتجديد ، وعمور السمن

فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، أو قناة سي ، ومصيق هرمز ، تحتكم في مذهب البحر ، والمحيطات ، وعمور السمن ويوصف اتخاذ قرار معين

في فترة زمنية محددة ، في إطار استراتيجي ، في حصة زمنية استراتيجية وهدفاً
 صلباً استراتيجياً ، كالنقطة مثلاً.

وذلك المصطلح حتى في سياق التفكير ، مثل مصطلح التفكير الاستراتيجي
 وفي المصطلح الذي لا يهدف إلى الترويج تعرف الاستراتيجية بأنها العمل على تحقيق
 هدف المؤسسة ، أو الأفراد الذين أنشأت المؤسسة من أجلهم ، وكذلك العمل
 لتحقيقه على المدى الواسع لتعظيم دخل المؤسسة ، ورفع مكانة المؤسسة
 وقيمتها ، وتعرف أيضاً بأنها استخدام الوسائل ، لتحقيق الأهداف وفق
 سياسات ومعايير زمنية واضحة الحدود.

وهذا حصص تسمى استراتيجية ، تضع أهداف بعيدة المدى ، تعنى بمركز المؤسسة ،
 وموقعها في السوق ، في فترة زمنية بعيدة ، تحدد بعض المصطلحات من خمس إلى
 عشر سنوات في المثل قد يصل إلى خمسين عاماً

وتعرف أيضاً بأنها إدارة المبادرات النكرة ، أو القدرة على رؤية الشركة بشكل
 شمولي ، في وضعها الحالي ، وشكلها خلال عشرينات السنين القادمة

ويعرفها (Arnold C. Hax) بأنها " نموذج لقرارات التي تتخذها الشركة
 وهو تعريف تعريفي ، يعرف من خلاله ، بأن الاستراتيجية هي نتائج القرارات ،
 وردود الأفعال ، وعليها يتوقف شكل ومصير الشركة في المستقبل

وفي زمن تفتقر الموارد ، وتسرع وتيرة عمليات المدفوعة ، وارتفاع تكلفه لمواد الخدم .

يصبح من العسير الاعتماد على رفع درجة الاتساعية والكفاءة فقط ، ما يرضي حتمية رؤية استراتيجية واضحة لمطابق الذي تسير به الشركة وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز أساسية هي

- (1) التخطيط الاستراتيجي
- (2) مجموع الأدوات والمعدات والوسائل
- (3) الرقابة

وتعتمد الرؤية (Vision) ، أو التوقعات المستقبلية ، شكل حفظ الاستراتيجية واستدوات تنفيذها وهدث من يطلق مصطلح التكيف ، أو التواء ، ولا تعني مطابقة الحيز المطلق لحجوم ، واستلهام التوجيه ، والتي هي التحديد الدقيق ، والمواءمة المستمرة المدخلة ، للمبادرات الربحية ، والمعلومات الاحصائية ، وتوضيف الخدمات الربحية ، وقياس معدلات أداء حسب الأدوات المحفوظ

لتبنيها ، لمعرفة اداء الشركة في الماضي والوقت الحاضر ، وكذلك الشركات المنافسة في السنة لمحيطها ، بوضع مدير وقياس نموذج خطوات الشركة في سعيها للنمو المستقبلي

والرؤية المستعمية قد تكون عدة سنوات ودعة ، وتشوق الرؤية على عملي

حسبي هم

(1) تحديد الوقت (Time Horison)

(2) القدرة على السعي و ما يعرف موثوقية (Reliability)

ومن امثلة الاستة التي بطرحها اعداء ، خلال محاولات التوقع و التو

- ماذا يحدث اذا ظهرت الحادثة المتوقعة ؟

- متى تحدث الحادثة المتوقعة ؟

- ما هي قيمة البات التي يحصل عليها في الوقت متوقع للحادثة ؟

ومفتاح قدرة شركة على البقاء في وضع اذمنة هي مجموعة العوامل التالية

(1) الاستجابة السريعة لاتجاهات السوق

(2) سرعة تطوير السلعة

(3) سرعة تطوير المنتجات وسرعة استجابه

(4) الاستثمار في تخفيض التكلفة

(5) الاستثمار في تحسين عمليات المورد الشريفة ، وتحسين الاسح

(6) تحديد المرونة في كلفة العمليات الادارية و لاسحية ،

وكل هذه العوامل والعوامل كالمرونة والاستمرارية والاستجابة السريعة ، ه

دلالات وارتباط وثيق بالوقت ، وحسب استعلائه

مفهوم النمب Developing concept

ظهر المفهوم بداية بشكر واضح في علم الاقتصاد ، تدلّاة عن عملية احدث مجموعة ، من التعبيرات احدثية في مجتمع م ، لاحداث التطور الدقي ، في ذلك المجتمع ، بالشكر الذي يضمن ، التحس المستمر والمتعد في نوعية الحياة لشكر افراده ، وريادة درجة لاشع ، بالترشيد المستمر ، لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة ، وحسن توزيع عدلتها .

كم ظهرت العديد من النظريات الاقتصادية تشرح وتفسر معنى السمية الاقتصادية .

ودلّت على بد مفكرين كدر مثل (دم سميت) ، و (سنيوارت من) و (شوبنر) ، و (كيتز) .

وبررت نظريات اخرى تعالج لخب الاقتصاد في عملية سمية

مثل نظرية النمو امور ، ونظرية النمو غير المتوار ، وحدث نظريات حديثة معاصرة تحت ونحل في عمليات السمية والنمو الاقتصادي مثل نظرية سادج التحليل ابيكي ، ونظرية ثورة السمية الدولية ، ونظرية الثورة لبيو كلاسيكية المعكسة .

وشاع استخدام مفهوم السمية بعدة مرادف لنمو الاقتصادي ، على هدف واسع .

بيد ان ارتفاع معدل الجهد والضغط التي صاحبت في كثير من الدول التي ارتفعت فيها معدلات الانتاج ، دعت الى عدة انظر في هذا الترس واصبح مفهوم التنمية يشير الى مدى اوسع من النمو الاقتصادي.

فهي تشمل مجالات عدة من بينها النمو الاقتصادي وتوسع المفهوم بعدد يشمل مجالات عديدة .

وفي الاونة الاخيرة تم النظر الى هذا المفهوم من زاوية مختلفة فبدأ البعض الدراسة ، وموضوع الاهتمام .

ولاقصد بكون الدين شعبهم كميات وحيدة لانتاج ورفع معدلات الاداء ، وزيادة معدلات الدخل القومي وتخصيص مستوى التنمية ، بطروا الى معنى التنمية من هذا الجانب .

والذين انحصصون في العلوم الاجتماعية بطروا الى مفهوم التنمية في بعده الاجتماعي ، والمقصود عن مظهر التحرف ، وبحثوا في اسباب تفتي الامة والمعدت لاجتماعية التنمية ، ومنها الترس التنموية تنمية لمتنصه عنها ، وكيفية رفع مستوى الخدمات الاجتماعية ، ورعاية الامومة ، والاهتمام بالنظف وتوفير الرعاية الاجتماعية له .

وتوعية افراد المجتمع بشر ذبيت الوعي القومي بينهم واحد من الجغرافيون مفهوم المدن في تنمية التنمية . وذلك بدراسة البيئة الجغرافية والاستفادة من كافة

الموارد الموجودة في المحل جغرافي ، لئلا توضع فيه برامج وحفظ التنمية ،
ومعرفة محلات التأثير المحيط والتأثير فيه ، وهي مدخل المعدة لمرحلة من هذا
المحل ، ومدى الأوصاف الأسمية وحالات الاضطرابات والاستقرار

وكذلك معرفة كونه معوقات التي تحد أو تعطي من وتيرة عمليات تنمية

وهذا مفهوم تنمية ثقافية ، وهو رقع مستوى الوعي الشعبي ، وترقية لأدراك
العدم ، إذ بدأ يسمع رئيسة الأسرة ، التي تعي رقع مستوى الأداء الديمقراطي
، والمشاركة الشعبية في صنع القرار ويرى الدكتور عمن عبد الحميد إبراهيم ، أن
أحد الأسس والشري هو الذي يشكل المرتكز الأساسي لمفهوم تنمية

" لا يحتاج تعريف التنمية إلى كلمات كثيرة قد نخبه مصمومه ، ولكن يجب أن يكون
من حيث فيه جديدة بدأت تتصور ، وأحد جوانبها من تفكير الشعوب وقاداتها ،
وتغير من نظرتهم لمفهوم التنمية من مجرد أرباح عمدة اقتصادية بحتة ، إلى التركيز على
أحد الأسس وسمية أفراد المجتمع ، وعندها من تعريف شاملاً بدأ يتصور ويمكن
تلخيصه في :

أن التنمية الشاملة ليست مجموعة من العزلات أو الأهداف المادية المرد تحقيقها ،
ولكنها عملية اجتماعية يمكن تلاقح من خلالها أن تسمى قدراته ومطلق طاقاته
لتحقق مستويات مادية أفضل ، مع الارتقاء بحواض حياه الشعبية والاجتماعية
والثقافية والسياسية . "

والمراتب حركة المربع ، وشق واردهر الحصرات ، ملاحظ دون عدم ، ان طقت الاسن وقدرته ، وسكراته ، ومدراته ، وتصميمه ، هي التي ارست دعائم هذه الحصرات ، وادت ان سوه وردده

وثقفة وفيه المجتمع (Cultural Values) التي يعنى به لاسن ، هي التي تشكل سلوكه ونهجه ، ويرس ملامح شخصيته وامه

وتحدد تبعها نتائج عمليات السمة وبرامج وحفظ الشؤر ولاردهر ويرى ان الدول المتقدمة ه منظومة قيم ، وندوب كبت اهم عوامل نجاحها

كما ان عبدة واستر قيم السخف والانكسنة ، وعذرية المذرة عردة ، وكراهية الشؤر والسعيد وصيغ الوقت و " فنه " ان حار ان سمي هذه قيم -

ويرى ان دول المتقدمة ه منظومة قيم ، وندوب كبت اهم عوامل نجاحها

كما ان عبدة واستر قيم السخف والانكسنة ، وعذرية المذرة عردة ، وكراهية الشؤر والسعيد وصيغ الوقت و " فنه " ان حار ان سمي هذه قيم - كما

يقن في العديد من الدول العربية ، قد ان نتج كثرية

ش هذا اخلاص وحرته ، عل اسد رفعة واسعة ، من دول لعمر المتقدمة فقيم الابداع ، وتنشج المذرة العردة ، واحلاف الطوف ، والسيس والمهنة عل النعمة ، وتقدير السخج ، واحترام المتوفين ، واخضاعة دروب الامل ، وايجد البيئة الملائمة للسخج ، ومكافة التميز ، هي من ثقافة المجتمع لا يمكن

يذكر ان شركة فورد للسيارات انفقت ما قيمته 3 5 مليار دولار خلال ثمان سنوات لأعدادة تصميم عمليتها حضور الاسح ، وأعدادة هيكلية المطومة الإدارية ، في صناعة السيارات ، وأدخلت مفهوم (Lean Manufacturing) ، ولدي يعني إنتاج السلع ، باستخدام الأقل في كل شيء

استخدام نصف الجهد الشرائي ، نصف مساحة العمل ، نصف الاستثمار في الأدوات والمعدات ، نصف وقت التجهيز ، لاشكرو ونظير سمعة جديدة ، في نصف الوقت المقدر لإنتاج السلعة .

كم شهر ايرانيون فيه الانعام بالعمد احمي ، و لاسم الامر في المؤسسات الاعمال .

واحترامهم مفهوم مع الوقت لا تجد انهم السليم ، بدلاً من التسرع في اتخاذ قرارات خاطئة يؤدي الى نتائج غير مرغوبة وتضيع الوقت تسببت عن حلول من جديد ..

والعوامل او التعبير الخمسة ، في روح الصداقة لاذية ونموها ، هو تركيز على قيمة الجودة ، وقيمة الاسس ، ولديهم ، وكنت رعتهم الاسطورية ، في الخروج من دمار الحرب العالمية الثانية ، والتي م تتركه حجاراً مقدم على حجر .

وسعيهم الخثيث لمساعدة لزمس ، وحرصهم على الوقت لتعويض ماضي مه ،
والوصول إلى قمة الريادة من جديد .

واحتر السوبريون مكانه متبيرة بين دول العمر لظورة ، رغم صغر مساحة
بدهم ، وحلولهم من الموارد الطبيعية ، وذلك لنبذة قيم الدقة ، وحزم الوقت
ادخل السوبريون في صناعة الآلات مفهوم (Usage Transfert) ،
وهي الآلات التي يوسعها دمج أكثر من عملية يدح في عملية واحدة ، والقطعة
التي تمدح إلى ثياب عملة مخصصة لادحها . يتم يدحها في آلة واحدة ، في عملية
وحدة وتخصيص زمن الادح إلى أكثر من نصف ، تصل في بعض القطع إلى ثلث

ثانياً: مفهوم وأهمية الوقت

يعرفه (الفيزيولوجي) بأنه مقدار من الدهر وفي المنهج التوسيط " مقدار من
الزمن ، قدر الأمر " وهو مورد زدر ، وليس ، ويعبر في حظ مستقيم ، من
المضي ، المتحصر ، المستقل ، وفي قاموس (ويسنر) يعرف الوقت بأنه مجموعة
أحداث متتابعة من الماضي المتحصر والمستقبل

ومن خصائصه ، أنه مورد عددي ، وغير متغير ، يمكنك جميع نفس المقدار
ولا يمكنك الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين معروفة ، ولا يمكن استرداد ما قد منه
لذا يجب الارتداد بعارف الناس ، نحو الادراك الواعي لأهمية الوقت ، حتى
يركز قدراته ، ويوظف حذوه بوظائف الأمثل ، من أجل أن يدبر وقته بصورة

أقوى دعاية ، و أكثر كفاءة ، لأن الوقت يشكّل العمر لحاسم و رئيسي ، عدد وضع
 خطط و برامج التنمية ، مفهومها أنواع النظم و عدم تحديد إدارة المعام
 الأساسية لمخطط الاستراتيجية وكذلك عدد رسم السياسات و توضيح خطوات
 البرامج والأجراءات سواء على مستوى المنظمة ، و على مستوى العمل الفردي
 وفي هذه المعادلة المركبة ، يمتد الوقت هو المعيار الحاسم ، الذي لا يمكن بدونه ،
 أو تتيه أو استعدده ، أو إهماله .

المفهوم الفلسفي للوقت :

ما هو الوقت ، وكيف نحسن به ، و هو ذلك وقت مجرد ، و وقت مصق ، و هو
 سيكون حدث معنى لكلمة الوقت ، اذ يمكن حدث بشر ، ومن يحدد الوقت ، ومن
 علاقة الوقت بالمكان .

وإذا تخلف حزن و تقدير للوقت ، من حدث في أخرى ؟ و هو سيرة في
 حظ مستقيم ، أم بأحد الشكك اندثري ، أهله شك في أخرى
 اسئلة بقت تُجبر وتعمق العنى ، و تفلاسة والتفكير ، واجتهاد في وضع أحداث
 هـ .

فقد اعبر (أرسطو هاليس) (384 - 322) من ميلاد ان الوقت هو تعداد
 وحساب للحركة .

وبطر (بيوتس) (1642 - 1727) أن الوقت هو شيء مطلق ، ولا يتأثر
بما نعمل حوله ، وأنه متبع في نفس الانساق

وبعمر (Kant) (1724 - 1804) ، أنه ليس هناك وجود لشيء اسمه الوقت ،
وإنما ذلك من اداء ومهم العقل .

واحدث (ألبرت آينشتاين) (1879 - 1955) ، ثورة في العلم الحديث ،
بنظرية النسبية العامة والخاصة ونعرب الوقت والمكان ، أو كما نرحم في بعض
الكتب ، (نظرية الزمكان) .

وبه عرّف الوقت بأنه شيء نسبي ، وإن نكر حسبه مرجعي ذي علاقة ، فإنه
أحد من ، كما ربط بين السرعة والزمن والكتلة ، وافترض نظرية أن توسع
العودة للوقت إلى الوراء ، وذلك إذا أمكن الحصول على مركبات تفوق سرعتها
سرعة الضوء .

وإن الذي يسمو في المقام هذه السرعة لفترة ، مبرح وقد وجد اصدافه
يكبرونه بعشرات السنين .

وبشير القرآن الكريم أن زمنة وأوقات وحجرات أخرى كما في الآية الكريمة "
وإن يوم عند ربك كالنفس من بعد نعدون " وفي الآية الكريمة الأخرى " في يوم كان
معداره حين الف سنة " كما اكتشف على تشريح الدماغ ، بأن الأحلام التي يعتقد
أن تستغرق ساعة أو ساعتين ، إنما هي ومصدر كهربائية ، وتعبيرات سريعة في

كيفية التمتع ، لا تستغرق سوى ثواب معدودة وبن هو الوقت الحقيقي والوقت الزائف ؟.

واصحاب الكهف في القرآن الكريم ، احسبهم مكثوا في يومهم يوماً وبعض يوم ، وهم الذين مرت حلال يومهم ثلاثمائة وتسع مائة

كم ساعة البيولوجية جسم الانسان ، وقتها ، واحسبها احصى به ، والتي تختلف من سنة الى اخرى ، وتبين حسب المراحل العمرية للانسان ،

واعتمدت المدينة لمساحة ان الوقت محدود ، كشمس ، والارض ، وتبينت اعتمدت الرب حصة ، لآدم في حقيقته مع الوقت ، وحلف المفكر الامداد (العدد) مع الادب (مصور - ثقه) ، في معنى الزمن والامدة يرى الامداد (العدد) ، ان الزمن محدود ، والامدة تعطي معنى للامداد

ببها فسرهم (مصور - ثقه) ، الزمن ، والزمن ، وانهم مصطلحان محدود

وبقول الكاتب وحيد إدارة الوقت ، الايطالي (Gabriele Morello) ، في مقدمته لكاتب (Making Time) ، انه في طفولته وعد قصه لآحرات في ريف (Palermo) كان هناك احمد ميسر محققين الوقت ، وهو وقت القربة ، ووقت المدينة ، ففي اعراف الجبال تسود مدي من نوع Every time (comes and go) ، الوقت يذهب ، ويعود من جديد "يسر في المدينة التي

لا تعد سوى ثلاثين كيلو متر يتحدث لانس بمفهوم (Lost time is never found again) " الوقت الذي ينضي لا يمكن انجده مرة أخرى "

المفهوم الاقتصادي للوقت

يظهر للوقت، باعتباره أحد الموارد المهمة، والندرة، وهذا المفهوم علاقة بالعدة الاقتصادية الشهيرة، والتي تتحدد فيها الشكك الاقتصادية " أن الموارد محدودة، والبرعات الأساسية غير محدودة " تدل على أن ندرة هذه الموارد بدعية وكفاءة، لتحقيق الأهداف، للوصول إلى الرضا المجتمعي والمؤسسي والفردي

ويوصف احتساب تكلفة للوقت بالشكل التالي

حساب تكلفة الوقت على أساس ساعة عمل للعميل الواحد، أو ساعة عمل

الجهاز أو الآلة.

وقد افترض أن راتب دكتور حمدي في الشهر هو 2000 دينار، وأن معدل العمل يومي هو 8 ساعات، وأنه يعمل خمس أيام في الأسبوع، أي أربعون ساعة في الأسبوع، فعرف أن قيمة الساعة تساوي دينار 2000 160 ساعة تساوي 12.5 دينار وبمس الطريقة يمكن تحديد قيمة الساعة لآلة

وهذه تصبغات وتقديرات أخرى لقيمة الساعة، مثل تقدير ساعة الاستدري، والاعمال التي يصعب تعدد ونوصيف طبيعتها بدقة وتخصص لمدير تفويهم وقدر كد شركة أو مؤسسة أو لاشترافات سياسة الدولة

وبصيف (Marx) (3 - 140 : 1857/ 1973) في سياق آخر

بتأول:

هل يمكن أن يكون الوقت سلعة من جهة ، وأن يكون حرة من مكونات عوامل
الاتح من جهة أخرى ؟ .

وبقول في تحيته أن ساعة الوقت (Clock time) هي التعبير الملائم لكون
الوقت سلعة .

واعتقد أن هذا المعنى يؤكد في سوق الاتصالات ، وأنظمة احدث من شركات
الاتصالات ، تباع الزبون وفقاً لخصر سعر افر هـ صدر الوقت في حفضه سلعة
تعرض وتسوق ، وتباع وتشترى .

ولي عصرنا الراهن حيث مدم مفهوم ان الوقت هو اذى وهو منظور المصددي
للوقت بقود ان التبع التالية :

حيث ان الوقت هو اذى فيه كى ندرعب الاحراءت نحو السطيه والترتيب
كلما كان ذلك العصر ناسه لعمليات الادربة

وهذه تعي ناسه لادارة ان نكدهه والمعالبة والربحية تتعلق بالسرعة
ان اى كى استثمرت المنظمة الوقت بشكل امثى وتمبير انه قد ان دمن مستوى ،
لرفع معدلات الكفاءة والمداعية والربحية او العند ، كنى صحن هـ ذلك مركزه

وقوتها في سوق المدفوعة وحيث ان الوقت هو المال صهر مصطلح في سوق العمل

(non - stop production and shift work)

" عدم توقف الإنتاج ، والعمل بنظام التوردات "

أول ما يعرف ب (24 / 7 society) وحيث ان الوقت هو المال والوقت

الذي يصعب دونه الإنتاج ، هو في حقيقة وقت غير منتج

" نظرا لتغير طبيعة ومعدلات الإنتاج بشكل يركز أكثر على كسب ولاه العملاء.

وتحقيق رغبتهم ، ألحق أهمية عظيمة إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء،

وهذا ما يقضي منه تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد

يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت الإنتاج

وإستغلاله أحسن إستغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستفادة من حاجات

ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير قدرات وفهارس ومن

ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إدارة معدة الوقت والالتزام بالموعد والتزام

الزمنية واقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية

- رفع سرعة الاستفادة لمطلوبات وحاجات العملاء وتحقق من خلال ما يلي

1. تخصيص زمن تقديم الخدمات إلى الأسواق

2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.

3. تخصيص زمن الدورة للعميل.

4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

- الاستعانة من احدة أي لاستعانة من أثر احداث التراكمه نتيجة المرونة، وهذا ينصبي من الاستعانة من الوقت لزيادة احداث المهية وتطوير الأداء.

- الإدارة المدة الوقت والتي تتحقق من خلال السطيم لعيد للعمليات والأنشطة والتربس امدت نموسن و (المكسب، والنقص ملانه لبرامج الرسمية، مع التركيز على التعبير أو احد من الوقت الصنع، والنقص على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتغليل من العائد.

- الالتزام بمواعيد ولبرمج الرسمية ونقص برامج ومواعيد لتوريد والإرجع والتسليم والتنفيذ والتنموي.... إلخ. (٢)

مفهوم الوقت في العملية الادارية :

ارتبط مفهوم ادارة الوقت بالعمل الاداري ، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتجديد ، والمراقبة ، والتوجيه ، تكافة لانشطة الادارية ، التي يتم تأديتها خلال ساعات اليوم الرسمي ، بغية تحقيق أقصى فاعلية لاستثمار الوقت من اجل تحقيق الاهداف المرسومة .

وليس هناك اعمال في الخارج ، فكل عمل اداري يتطلب وقتاً ، ورمزاً محسوباً لادائه.

ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الإدارية ، بأنها العمل أو النفس ، المشتمل
للمعاني الإدارة الأساسية وهي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتفويض ، الاستغلال الوقت ، وتزويد
بدر ونفيس ، بذكر قدر من المدعية والكفاءة ، للوصول إلى الأهداف
أي أنه في الوقت المدح لأداء وحرر الأعمال الإدارية تتم إدارة الوقت من خلال
الاشغلة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم
فيه والوقت في العملية الإدارية هي المهلة الرسمية المتاحة لأداء ، لاستخدام المكنة
ومواهب وقدرات الشخصيه ، في الوصول إلى أهداف ، بشكل متوازن يتسم مع
مفاهيم العمل وحسن الخطة ، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة الطرق والوسائل التي
يستخدمها ، لأحرر الأعمال بمعنى كفاءة ممكنة ، في فترات زمنية ، يتم تحديدها
مسبقاً

وليس هناك قاعدة مشتركة ، أو معيار عام ، على أساسه يمكن تمييز أو تفرع
وقت على الأنشطة المتعددة ، ومتوعة في مستويات الإدارة المختلفة
وهذا مرده إلى اختلاف المصطلحات والمفاهيم في طبيعة عملها ، والأساليب المتبعة
في الإدارة ، واختلاف الأهداف والعبءات .

وحيث أن وجود محددات زمنية ومالية ، أو جغرافية أو غيرها من المحددات
وقد تكون هناك ظروف معينة تسدعي معالجة أوقات العمل ، والعكس وقد

يؤدي غياب مدير كمؤتي ، تعقد آخرات العمل ، وزيادة الارتباك ، وصحاح الوقت .

وفي مقال عن إدارة الوقت ، يستخدم روتنبري نموذجاً أعدّه موريس وحتوتنر يد ، (Norris / Gottfried) ليبين تقسيمات لكيفية تخصيص الوقت ، لثلاثة لمدير :

■ الوقت المستعمل فحماً بعدد 50 من يوم العمل • في هذا الوقت يعمل المدير في محل حديثه المهمة • ويتضمن هذا الوقت قرارات ذات فائدة مباشرة ، ووقت التفاوض وحل المشكلات والمراسلات ، وصحاح القرارات

■ وقت للاستشارة بعدد 25 من يوم العمل • والأمثلة عليه تتضمن تحديد البرامج طويلة الأمد ، وتخطيط وتوزيع جدول يديعة

■ وقت لتنظيم بعدد 15 / من يوم العمل ، وهو يشملهم لإدارية ، مثل التحرير والمؤتمرات والاجتماعات .

■ الوقت الصانع بعدد 10 من يوم العمل ، ويتضمن هذا الوقت المشايدات غير المشورة ومشكلات غير المتوقعة ، وغير ذلك

وبعد الوقت من الاصول ، وهو مورد مهم ، يحتاج الى عمليات تخطيط وتنظيم ومتابعة ، وكفاءة عالية في انشاء شبكة اتصالات فادرة عن التحفيز ، والتسويق ، من مختلف المستويات الادارية ، لتصلهم استشاره بشكر امثل

ثالثاً: المفاهيم الحديثة في الإدارة

1) إدارة المعرفة

" العلم هو تنظيم المعرفة " أو المعرفة المنظمة أدركت انصرفت كم هو مهم ان تعرف ما لديك من معلومات وقوة خبرات ومعارف شخصية وإدراكية غير مكتوبة أي بمعنى المعرفة الدقيقة لما تمتلك المنظمة من معلومات وخبرات وتزخر في استغلال والاستفادة من هذه المعرفة بطريقة مثالية تكون فعالة وذات مردود عظيم و يجدر أي ان منظمة تريد ان تعرف شئين مهمين

- أولاً ماهي الأصول المعرفية الموجودة لديها .
- ثانياً كيفية إدارة واستخدام هذه الأصول - بشكل الذي يريد إدارته أو الإخراج كمن احتراع اسلحت ونموبرها في سوق مدققة الصنعم بنصب لاي

• معرفة رغبات المستهلكين

• معرفة مجالات العلوم المعاصرة

• معرفة آخر الأساليب والتقنيات والتجارب وكيفية الاستفادة منها

• معرفة نمو الأسواق وطبيعتها واتجاهاتها

• معرفة الأفكار والأساليب التي تسحب مراكز الأبحاث

• معرفة ما لديك المظهر مدققة من معارف وقدرات والمكبرات

وإدارة المعرفة ليست فقط إدارة المعلومات والمعرفة وفروعها المتعددة الموجودة في المنظمة، وإنما أيضاً تطوير المعرفة وحفظ ورعاية المعرفة وطرق استخدامها، وكيفية المشاركة في هذه المعرفة.

إدارة المعرفة :

"هي هذه ديق، بناء على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة بتأثيرات إيجابية مباشرة على رفع مستوى أداء العمل وهي تتصلح إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب لتعمل المقصود من" (1999 Finneran)

وفي تعريف آخر

"تشكل إدارة المعرفة أحد التصورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في مدى الأمر كطرق ومدخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال الحسية، وسرعان ما تحولت إلى مدرسة علمية. أكثر ملاءمة لتعبيرات التسارعة في عالم الأعمال، وقد تعظم دورها بعد أن أدرك أن بناء البنية التحتية وإدامتها يعتمد أساساً على المبادرات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، مما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد معلومات نعتمد تلك المرة لأصول فكرة ممكنة تكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولأنها من بعد لإدارة التي حوّلها يؤدي إلى تحقيق نتائج

نعد ترايد الاعتراف بخدح المعرفي، ونعبد في الأخر النظرية لمشقة عمله، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تسمي ظاهرة التعبير لمدرج في بيئة الأعمال، تتجلى أهداف دور النظريات وأمد حيز التي كانت مسندة عن وضع الحيلول لمواجاة هذا التحير، لاسي بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المعكبة والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة، ورداد هذا الدور أهمية مع سبده مفهوم عصر المعرفة الذي من مصداقه ألا تكفي المصريات بوقير المعلومات

بل يجب التفكير مع وجود المعلومات اكتسبت المعرفة في محل منظمات الأعمال أهمية وصحة في طرح تلك منظمات وفي إسهامها بنحرف إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أعيد صممي، وتوافر في أذهان وعمول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها توافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والربول والأهداف والقيمة ونعبد معرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقدس، ونؤدي دوراً حاسماً في تحقيق ميزة التنافسية

وتوجد طرفان تشكلاان ذرة المعرفة المنظمة

أولاً المعرفة السدنية

وتتكون المعرفة حلاها كرد فعل للاحداث المهمة ، و المتذكر التي نشئ ،
واحد حدث التي تدر اناء العمليت الادارية في المنظمة وتثير البيئة الخارجية التي
نعمل فيها المنظمة.

ثانياً : الاسلوب المنهجي المظم :

ويرتكز على المدى والافهيم والاساليب العلمية لادارة المعرفة حيث تصنع
المنظمة استراتيجية متكاملة لادارة المعرفة ، وذلك بتحديد العرص الذي سنت
لاحقه المنظمة ، ومدى الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ولماذا ، ومن
الادوار المرسومة لتعبد السيست ، ومدى نجاح هذه الادوار مع اداء المنظمة
العام .

ومن هم الاشخاص الذين يقع على عاتقهم تعيد السيست ، وهم يمتلكون
المعارف والمكدرات اللازمة ، لاداء دورهم بشكل فعال وهم الرؤية الاستراتيجية
الشاملة للمنظمة ، ومعرفة واسعة رئيسة المدخلة ، وألية اخرجية

وهو هذه الرؤية مكتوبة ، وواضحة ومحددة ، بحفظ وميسر واحراءات ،
ووقت البدء و لاسيما من تحقق لاهداف اخرجية بحيث يتمكن العاملون من
الاطلاع عليها لفهمها وتنفيذها .

وتواحه إدارة المعرفة صعوبات عديدة من أهمها

- (1) صعوبة أن يكون هناك فهم واضح وواضح على مستوى المنظمة للمعرفة الموجودة داخل المنظمة
 - (2) صعوبة إيجاد مدخل و شكل نكشف ونوضح المعرفة الموجودة داخل المنظمة
 - (3) صعوبة مشاركة وإعداد استخدام المعرفة الموجودة عند اختلاف التطبيقات، وعند اختلاف المستعملين
 - 4 - صعوبة إيجاد طرق المصداقية والمشاركة في تطويرها
- واصف (Polanyi) ، صعوبة أخرى وهي " we can know more than we can tell " أي أنه يعرف أكثر مما يستطيع أن يقول
- وهناك أهداف تتحقق من إدارة المعرفة أهمها :
- ترسيخ مبادئ وأسس ثقافة تراكم المعارف
 - المددعة على محروور المعارف الموجودة في المنظمة ، والعمل على تطويرها
 - تمكين العاملين من تطوير وتحسين معارفهم .
 - الاستفادة من تقنية المعلومات ، وثورة الاتصالات ، لاستثمار الوقت ، في توسيع دائرة المعارف والخبري المهم الذي يجب معرفته ، هو الحصول على المعلومات ، لا يعني الحصول على المعرفة .

ويصنف 96 fle (Neil Fleming)، شرح جيداً، يسهل على قاعدة في إدارة الوقت، تقول ان مجموع الأجزاء تكون أكثر اتجاهاً من مجموع الأجزاء بمفرده، او ما يعرف بالمعادلة التالية: $3 = 1 + 1$

وهو يعني دعم وتنسيق الأجزاء في المجموعة الواحدة، وقدرتها على رفع معدلات الأداء، وزيادة الإنتاجية، بتعويض المجهودات والكفاءات ان الوقت عنصر مهم في إدارة المعرفة، حيث ان البحث عن المعرفة والاعتماد عليها، يتطلب وقتاً، والاعتماد على الكفاءة والقدرة على وقت، والمحافظة عليها.

وحيث ان تطويرها يحتاج الى إجراءات متعددة تتطلب وقتاً، ان إدارة الوقت في كل هذه المراحل وسط مستوى عالية الجودة، وتعتبر المعرفة في البيئة المحيطة وبمروء الأسواق التي تحدث وانما هي استهلاكية جديدة، يجب ان يكون على قدر عالٍ من الكفاءة والاعتمادية ونجحت احتمالية بدقة عالية، وتعتبر هذا ان ادنى مستوى

إدارة الذات Self Management

"ان إدارة الوقت، تعني إدارة الذات وان المدير الفعال، هو من يبدأ بنظره في وقته، قبل الشروع في مهمته وعمله وان الوقت يعد من أهم الموارد، وقد مرت إدارة، من إدارة أي شيء آخر" (بيتر دراكر)

وهي القدرة على استغلال المردنهراته وإمكانياته وأفكاره ومثله، وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أهدافه.

وإدارة الذات تبدأ أولاً بالأدراك لوعي معنى وجود الإنسان في هذه الحياة، ثم مصوغة القيم والمبادئ، التي تشكل هذه الذات. ثم مجموعة لأهداف التي يسعى الإنسان لتحقيقها، وأخيراً المبادئ والأدوات التي يتم احبارها للوصول إلى هذه الأهداف.

وإدارة الذات تعتمد على الاحبة على حرمة من الامتلة بمسألة من

- هو الهدف الذي اريد انجزه في حياتي
- هو يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي حملها
- هي المهة او التخصص الذي احذره
- كيف احصل ان الاحتراف في المهة والابتاع في التخصص
- ومن اسميات إدارة الذات :

بقول قولته:

- الوقت طوبى به فيه الكعبة، لا والله الذين يحققون الامتدة المعصوى منه،
- هم الذين يشعرون، ويعلمون في كعبة توسيع محدودته "
- الحرص ان يكون قدوة في السو و لا يرم

- الثقة في النفس ، والأطماع الداخلي .
- تنظيم الوقت ، والاستفادة منه بكفاءة
- تحديد سلم الأولويات و لاشعور بهداف و تركيز عليه مباشرة
- تقول السيدة (هيلين جوري براون) ، محررة مجلة كورمونيون ، " انه من الممكن لديك احساس بالاولويات ، و انك قد تعمل بجهد شديد ، حتى تكون راضياً عن نفسك في نهاية اليوم ، لكنك ستكون بعد عن تحقيق هدفك من وقت البداية "
- وهذا السبب فهي تخطئ عن محاولة مكنتها مسحة من محنة التي برأس تحريرها ، حتى لا تشعر بالثبات تصرفها عن هدفها الرئيسي . ثم تعبره مجرد صبح تدوقت والجهد .
- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف
- التطوير والتعلم المستمر
- الحث على العرض المتحة ، والمهارة بغتمة
- عدم الاستسلام للمشكلات ،
- استفيد من قول (ماري بوسر) ، " لكل عمل حسب مخرج ومصر "
- تعلم الاسمدة من اوقات الانتظار او ما يسمى بالاوقات المستطعة
- تعرف على منحني نشاطك

- تعلم متى ، وكيف ، ان تقول (لا)
- تعلم نصيحة (ارسطو) ، " اعرف نفسك "
- مدعة قصص الحنين ، والسعي للاستددة منه
- ان يكون هناك محادثات لتوقف عنها مراحل داره لند
- تحديد الاطر الزمنية للاهداف
- ارفع من مستوى كفاءتك بتعلم المهارات التالية
- ترتيب الاوراق بصورة صحيحة ، واتخذ قرار هوري مع الاوراق والبريد الذي تسلمه ، وسفقدار ما تنقص من حولك الاوراق في المائدة ، سفقدار ما تزداد احببت ، ونقص الاستددة من وقتك ، فخص شكك سريع من الاوراق التي لن تعود اليها مرة اخرى.
- حين من حولك سنة عمر ممتعة ، ومعدة ترتيب مكان لعمرك وجعله ممتعا ، بحث الارباك والبحث عن نشي الواحد عدة مرات في مديت محببة ، وهنا سيوفر عليك مديت .
- لاستددة من قوائم التاكيد ، وهي من المهارات التي يوصي بتعلمها مستر ادارة الوقت (ميريل فوجلانس) .
- وذا كنت من الذين يتفرون كثيرا فاحفظ بمديت المعدادات والاشياء التي تستخدمها دائما في تملاتك ، فهذه المديت ستوفر لك الكثير من الوقت

وهذا خمس مستويات مستوحاة من البحث الذي قدمه

(Jitendra M . Mishra) سندا الإدارة في كلية (ميدمار) لإدارة
الأعمال ، و (Prabhakra Misra) ، عميد معهد تفسير وتوضيح الصور أهدافه ،
هي :

- (1) المعرفة بأن طريقة قص - الوقت أي هي نتيجة لعدة طبيعية
ويقول جيترا ، إدارة الوقت (دو حلاص) في هذا الصدد " أن نعلم كيف نتحكم
في وقتك يعني أن تعبر بعض أحداث في شخصته . يمكنك أن تستطيع تغيير أحداث
وقتك حتى تعرف ولأنه هي هذه الأحداث "
- (2) تحديد الأهداف والعديد الشخصية ،
وركر أنه البرنامج اليومي لإدارة الوقت على شينين أو ثلاثة يمكنك انجازها ،
ولا تصبح وقتك في التخصيص الصغيرة . ومن الأهداف الكثرة الصعبة إلى أهداف
اصغر يمكن أن نجردها بشكل عملي ، ونقسم لأهداف على حسب نوع النشاط ،
كأن يكون مخصوص عمر عني أو تطوعي اجتماعي ، الخ
- (3) تصنيف الأولويات وتحليلها وتقويمها
- (4) معرفة طرق ووسائل الانصافات المدسه ومعالجة
- (5) التسوية بشكل العفة الكبرى لأية برنامج إدارة الوقت
ويعرف الكندي أن هذه ثلاثة أهداف رئيسية نسب الأجل وهي

أ - عدم الضرر ، أو عدم الضرر

ب - صعوبة العمل

ج - التردد ، وتجنب النتائج غير المرغوبة

ويذهب بعض النقاد إلى أن جملة إدارة الوقت هو (إدارة الذات داخل الوقت) .

وكيفية إدارة نفسك خلال هذا الوقت .

على اعتبار أن الوقت شيء ثمين ، ويسير بطريقة معينة على الدوام ، ونحن نعيش عليه ، نتحكم به بطريقة التي نحقق أهداف ، وبرامج في تلك الصفحة من الزمن

التدريب ودوره في إدارة الذات :

إن أهم دور في التدريب ، يتمثل في إعداد الفرد على مواجهة مهام ، وتطوير مهاراتهم ، وإتقان الأعمال التي عليها انجازها ، وتحسين الأداء ، والوظائف العقل لأوقاتهم ، لتتبع الأهداف المحظوظة والتدريب بحيث يتبع من حيث من الأفراد نفسه

والتدريب المستمر ، يتم التحصيل من العديد من السنة التدريبية ، المتبعة للوقت "التمرير المقدم مدب يسمى بقوة الوصول إلى نفس المطلوب في كل جوانب الحضرة لمدبة ، وليس سحرا في سحر هذا الأمر ، ومن أهم التمرير التي تصدر المجتمع إلى تعلم الحضرة واستيعابها هو التدريب الذي يشكل مدخلا رئيسا إلى

تعتبر امكثرت اعلانية ، وتعتبر أدوات ، وهو الوسيلة لعملة في مدوع الاهداف التي
نوصفها " "

الإدارة الإلكترونية Electronic Management

وهي الشكل الذي نشأ به بتردد كافي في مدنة تهايت العرون لمصحي ، حين نشر
الى الانجاء بحو المؤسسات الذكية وعملي المعرفة ، ونلاشي هيكلية الادارة بشكبه
والناظر الكلاسيكية وهي من الحقول معرفية ، السريعة النمو والتطور
وسنصح الادارة الإلكترونية ، هي نموذج العاليت في العفود النفسية ، وذلك
نتيجة لعدم اهنر في التوسيط للإلكترونية ، والتوسع المتسرع في استخدام
التكنولوجيا المتطورة .

والانكارت نسبة اهنلة ، التي حدثت ثورة نسبة المعلومات وادخلت
الادارة الإلكترونية ، مفهوم جديد في المعاملات والاحراءات الادارية ، وهو
(ZERO PAPIER) ، او التعمد الورقي صفر

ويتم هذا النظام في التوجهات العنلية الجديدة للمحيط على التيه من التوث ،
والغبير من مصريف ومفدت اعدة التصيغ ، والاستفادة من الاوقات واجهود
والاموال التي كنت محصية هذه العمليات ، والتخلص من سمط كلاسيكي ،
السائد في الروتين الاداري .

ونتيجة لحدوث الإدارة الإلكترونية ندفعه على تسخير إمكانيات العمل، واعتمادهم على خطة متطورة خطط كميات هائلة من المعلومات، وسرعته الاعتماد معهم، وتجهيزهم للتعدين والمدراس، حسب الطلب والاحتياجات.

مثل نظام (SAE)، ونظام (GED)، للارشاد والتعدين مع الخدمات، زاد الطلب على استخدامهم ونظمهم، من قبل حكومات والمؤسسات والقطاعات والأفراد.

وصارت الحكومة الإلكترونية، والسحرة الإلكترونية، ومكتبات الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني والمشاريع الإلكترونية، كنسبة نظام التعليم الإلكتروني، نظام إصلاح لأعضاء من المصنوعات الحديثة بشكل واسع.

ودرجت الإدارة الإلكترونية حتى في مجال الطب الآسدي، من يعرف نظام (Electronic Engine)، والذي يجري استخدامه من أجل إدارة فعالة لتعليم الطب الآسدي، وهي سرعة تدفق المعلومات، وتوفير الوقت واستغلاله بكفاءة عالية، وذلك بعدد (System Database)، يحفظ بيانات الشخصية وكافة المعلومات المهمة، بتدقيق ونوعية والدراسات والمرضى المعالجة والإدارة الإلكترونية، هي وسيلة ترفع كفاءة الأداء، واستغلال الوقت والتفصيل من اهتمامه.

ومن مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية

هندسة جزيئات الأعمال الحكومية ، نظم شراء الإلكتروني ، نظم تصميم المنتج وتطويره ، أنظمة التسويق الإلكتروني ، أنظمة مراقبة نقاط البيع ، أنظمة الضيافة ، ومراقبة الجودة .

والإدارة الإلكترونية تنصب مهارات معرفية محددة ، ومتابعة نصيفة لحدث بمبررات التقنية المتطورة ، والالهام بمجالات الواسعة المتحددة .

وإدخلت ترجمات أحدث أنظمة تطوير مثل (E D M S) أو

Electronic Document Management Software

وبعد هذا النظم مساعده مسكرة لحفظ ملفات وتعمل معها ، كما يعمل نظام

إدارة الوثائق في العمل مع أنظمة إلكترونية حديثة والمنظمة

كما يشهد الوصول إلى ملفات دون صياح لتوقف ، ويعتبر بالروية ، وإمكانية

المرحلة السريعة ، والحد من التحكم في الملفات وحفظها

وتتطلب الإدارة الإلكترونية أيضاً ، معرفة كيفية العمل مع أمن المعلومات

الإلكترونية ، ومن مدحه المحرر ، ومعرفة ما هي معايير ومقاييس الأداء في

الإدارة الإلكترونية ، ومواصفات أنظمة الأمان والتقية والاحتياجية للإدارة

الإلكترونية .

ومهي أساليب المذقة الالكترونية

واحيراً معرفة الشريعة ونواياها والنواحي التي نظم اعمالها الالكترونية
وحسن مديرة واستخدم هذا لكم هذا المدقق من نصيب الادارة الالكترونية
واساليب التي لانكف عن التطور والتغير يوماً بعد يوم ، يوفر الكثير من الوقت
الذي كان يصعب في نظم الاعمال مكينة ، وحسود الاحراءات البيروقراطية ،
وكذلك المدفوعة عن وقت الربح والعملاء والنواحي ، الذي كان يهدر دوسماً
حساب ، في ردهات لا قسم ولا درت ، انه مديرة معاملاتهم وحراراتها
بعد حساب المصالح العامة للدولة ، يعتبر كز هو لا قوة بشرية مسخرة ، بحسب
المحافظة على وقتهم .

المصداق التي بحسب نوافذها في الامر دالعين على لادارة الالكترونية

- 1 القدرة على الابداع والابتكار
- 2 مهارة ادارة الاعمال عن بعد
- 3 المرونة وسرعة الوصول الى المعلومات
- 4 مهارات الاتصال
- 5 الدقة والوضوح
- 6 متعدد المعارف
- 7 المعرفة الوثيقة بأهمية حماية وسرية المعلومات

8) الغذاء الرابع للذاكرة المؤسسية.

والذاكرة المؤسسية هي عقل المؤسسة، ويحتوي على شكل هذه الإدارة، وحفظ العمل، ومواعيد الحصول والاعتماد، ومواعيد الاحتمالات، وسير التراجع، والشرائح الداخلية.

وتشير الانصاف الداخلي، وبرنامج التطوير الذاتي وهي إدارة لا تعتمد على الأوراق إلا في الحواف المدوية، والشريعات الرسمية، أو بعض المهام الخاصة في تحديد الإرشيد الإلكتروني، وتريد الإلكتروني، والمفكرات والاحداث الإلكترونية، والرمائل الصوتية والمصورة.

ولا نحتاج في مكة، فأسمن عمن هو الكمبيوتر المحمول، وهدف الحليوي وتدار الاجتهادات وتبادل المعلومات عبرها.

وهذا لا يعني العدا كيمسي ومكتب الشركة، ولكن التقييم منها في بعد حد ووجود مكتب والذي قد تعرضه جميع العمل بمسح، كسوت، وشركات بيع السيارات. ويمكن القول ان الإدارة الإلكترونية هي

"استراتيجية إدارية تعبر المعلومات، تعتمد على خدمات اتصال للمواطنين، ومؤسسات، وتربطها، (الإدارة خاصة منها)، مع استغلال مثل المصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف موارد مدونة وأثرية، والمعموية المتاحة، في إطار الإلكتروني حديث، من من حيث استغلال مثل الوقت، ودين وجهه، وتعبئة

للمصائب المستهدفة ، ، ووحدة نصوبة ، مع دعم المفهوم (ادخل على الخط ، ولا تدخل في الخط) "

والاهداف التي تعنى الادارة الانكروية لحسينها هي

رفع كفاءة عمل الادارة ، وتحقيق الجودة الشاملة

- التعبير عن الاحتكاك المباشر وعدم من رثر العلاقات الشخصية

- الاستفادة من نظم الارشيف الالكتروني

- التعبير من لاجهه في تنمية الاحراءات مكتبة

- تدوير حداث السمي من السروفر ضية الادارة

- سهولة تقسيم العمل

- الاستفادة من التخصص والمعرفة الدقيقة

توفير وقت ، وتكاليف عدد مؤتمرات والندوات الطرنة والدورية ،

وذلك خلال " مؤتمرات الاحصاء " الالكتروني "

- لا يحد عن مصدر السعة والتطوير الذي

- دعم برامج لتأهيل ، ومعد الحصول الدراسية ، والدورات التدريبية

وليرغم من أهمية الادارة الالكترونية وما تحمعه من كفاءة وفعالية ، وما توفره من

وقت وجهد ومن ، الا انها تواجه عفت ، ومشاكل حاسية ، من ابررها

(1) محط تسريب المعلومات

(2) تعرض المنظمة الإلكترونية لسفح "المعلومات الإلكترونية"

وتم يعرف بالخاصة ، او وجود افراد غير مؤهلين داخل الادارة الإلكترونية

(1) عدم الاستقلالية ، ووحدة الدائمة للمرجح المتطورة ، وبنية اعمدة الفعالة

من جهات اخرى

(2) تغير الاداء بسبب عدم التدرج الطبيعي للسلس للابتداء من اساطير الادارة

التقدمة للادارة الإلكترونية للمجرد الرعة في السبب ، او البحث عن الشهرة

(3) مدومة التعبير الذي يظهر مسكون بالادوات القديمة اعدادون لكن

جديد

(4) عدم تكمن اية الحصة ، نسبة الحصة ، التي تنقل الادارة الإلكترونية

وفي دراسة لشركة (بيسكس) للاحصاء ، اتسب ان عرضين بمصنوع الكثير من

الوقت في الرد على رسائل الإلكترونية ، ترددهم خلال العمل ، وهي من النوع الذي

يرسله شخص واحد لعدد كبير من المواطنين .

وتتم تعريف المشكلة بأنها أزمة عدم ، وفق (جورثن سيرا) كبير الباحثين لدى

(بيسكس)

ان الرد على أجهزة اذنين الجوال ، والرسائل الإلكترونية تشتت ذهن الموظف .

وتصعب تركيزه ، وتضيع وقته ويقدر مقدار حسنة الولايات المتحدة في سنة

2006 نتيجة هذه الرسائل بحوالي 650 مليار دولار

كما تشير أحدث شركة الدولية للبيانات (IDC)، المخصصة لأحدث السوق
 أن الموجهين الذين توحد لديهم الفرصة للاتصال بالإنترنت، بعد سنة تركيزهم
 ، حيث توفرهم كمية هائلة من المعلومات لأصحة مدطبعة عملهم
 وأن 30 في المئة إلى 40 في المئة من وقت ساعات العمل، يصعب في أنشطة لا
 علاقة لها بالعمل.

وفي دراسة أخرى أعدتها شركة (نيلورسون)، وهي من أكبر ربيع شركات
 لدراسة أسواق العمل في العام، أن 41 في المئة من الموجهين اعترفوا بأنهم
 يصفحون الإنترنت، مستخدمين حصة بهم، وذلك أثناء الدوام الرسمي للعمل

إدارة الأزمات Crisis Management

وتعرف الأزمة في قاموس أكسفورد بأنها نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في حياة
 الإنسان، كالأزمة المالية، أو السياسية

وتم تعريف الأزمة في أثناء الكساد العظيم في 1937 بأنها حدث فادح ومفاجئ،
 بين العرض والطلب، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال

وتعرف في علم الإدارة بأنها إدارة لأحداث الطارئة، والوقائع المستعجلة التي
 تهدد المنظمة.

وحسب (Sceger, Silnow, and Ulmer, 1998) فإن هناك ثلاثة

محددات رئيسية في تعريف الأزمة وهي:

(1) تحمل مخاطر للمنظمة

(2) تحمل عنصر المجددة

(3) وقت قصير لاتخاذ القرار .

وقد تعرف سبب ادارة الاحطار . وادارة الغير متوقع

وهي من الادارات الحديثة نسبياً وقد تنوعت الدراسات في مجال ادارة
الازمات ، فمنها من تناول

شكر استدفي ، وذلك انه وضع الخطط ، ومنهم من تناول انه عمليات
اتخاذ القرارات ، ودراسة توفير المعلومات ، وهيكلية مسارات عمليات الانهيار ،
اتخاذ الازمة .

وتعرف ايضا سبب الحنة والموقف ، الذي يشكر نهدي خطير ، على اوجه
الشركة ، ويتحقق صراخا بصدورها ، وهداها بحوية ويمثل عدم الوقت اسباب
جوهرية ، انه حدوث الازمة .

وتحدد المزار السليم ، لتعريف لاحذر النخلة عن الازمة ، يعتمد في محدد على
الوقت المالح للتعامل مع الازمة ، وسرعة وصول المعلومات التي تساعدي اعطى
صورة واضحة لكل جوانب الازمة .

ومع التقدم حاصل في جميع فروع الادارة ، كلالادارة الاهداف ، والادارة
المخطط ، تشكلت إدارة الازمات بشكل علمي ، بحيث صار هيكلياً وظيفياً
متكاملة الوسائل والاحتصاصات ، ومحددة المسئوليات لمواجهة الظروف التي يتم
تصنيفها على انها ازمة ، او محطرات ، تهدد الشركة .

وتعمل بشكر متسق مع باقي أقسام الشركة ،

واحدة لا تكون لدى الشركة إدارة وقسم لإدارة الأزمات ، ولكن يوجد لديه فريق ، يسمى فريق إدارة الأزمة ، ملحق عبه مساعد ، ولديه صورة واضحة ومسكينة ، عن مسيرته للعمل ، وتدريب الآخرين أثناء حدوث الأزمات وقد يتمتع صلاحات واسعة ، من قبل الإدارة العليا ، يكون محدد وصرىة ومكونة ، لعدم تواجد الشركة أو صريح متدخلة نهدي مصادرها ،

يكون فريق الأزمة عن استعداد للعمل معها ، واتخاذ القرارات في الوقت الملائم وفي الدول الديمقراطية ، والتي يملك فيها إعلام دور الصفحة الرابعة ، يصح حذراء إدارة الأزمات نصحت بالعمل الشفاف والسريه مع وسائل الإعلام وذلك في حالة حدوث أزمة ، وهو الوضع الذي لا ترغب منظمات أن تجد نفسها فيه .

ومن أهم النصائح :

- إعداد خطة متقنة ، وتجهيز تفسيرات وملاحظات مختصرة
- سرعة وصول أصحغة الوقت وبوصوح يتم تحديد الشخص المسؤول بالتحدث للصحافة ووسائل الإعلام
- السهرت السريع في الساعات الأولى للأزمة

- عطاء معلومات صحيحة ودقيقة وإدراك أن أحدهم أو أكثر المعلومات، التي يجب أن تصل إلى الرأي العام، سيكون له نتائج سلبية على المنظمة في المدى البعيد.

- معرفة نتائج قرار يتم اتخاذه وعدم التركيز على الحدث في المدى القريب، وبما على آثار مترتبة عن القرار في المدى البعيد واحصول كلمة Krisis الاعرفية تعني (قرار) .

ومن اسباب التعجيل مع الأزمة، هو التخطيط السليم لتعجيل، معهما عبر الخطوات التالية:

- (1) إيجاد الطرق لحماية كل الاقسام
- (2) ترتيب اولويات التعامل مع الأزمة
- (3) تحديد مدى امداد المساعدة من خارج المنظمة
- (4) تحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة
- (5) تشكيل فريق الأزمة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
- (6) تحديد الوقت لبشروع في مواجهة الأزمة
- (7) اعداد كل الاطراف المهمة على اتصال بفريق الأزمة
- (8) تحديد تعريف المهمة الرئيسية والمهام الفرعية
- (9) تحديد المدة الزمنية التي تتطلبها مواجهة الأزمة
- (10) تحديد وتوزيع النتائج المتاحة عن الأزمة

(11) أرشفة الأمانة مد شوم وحن سهند ، نلاستعدة من لاحتء الشى حدث ، ونجبها مستغلاً .

(12) تحديد الفترة الزمنية الشى استغرقتها لأمانة ، ووضع مدير رمانة نلعمر مع الازمات المشابهة .

وبعمل حمر ء إدارة الوقت ان الوقت فى إدارة لأزمات عمل حمر وحن من ودفن ، نلا معرفة رءداره ، او السطوء ونتردد وذلك عمل تنظف لأمانة النحد قرارات سريعة وفورية وحسنة .

كم ان النعمل عفر النصح مع الأمانة ، و لأرئء والنوصى السحة عن ارمات مثل البيران ، او نلء المحرون ، او مرمص احد عصفء الإدارة مؤثرين فى صناعة القرار ، او عصف فى المنظمة الألكترونية الرئيسية ، بؤدى ان شمر فى اءء الاعمل الروتينية اليومية، وتعفر فى حفظ ورمص النسخة ، نصبح اوقات ثمنية ، يكون من سأنهء ، فمدن لمركز الشركة فى الشوق ، وحارة لردن او صبيع الشركة الى الأبد .

رابعاً إستراتيجية إدارة الوقت

أولاً المفهوم والأهمية "نطلع في المستقبل ، نعد تم استؤفه فعلاً"

هل هانت فعلاً إدارة الوقت ؟ ماهي فلسفة إدارة الوقت ؟

لكي نحصر على معنى واضح لاستراتيجية إدارة الوقت نقول ان استراتيجية إدارة الوقت هي عكس معنى التنبؤ و لا يصير ب ، وحية الموصى ، وانعدام الرقعة والمثولية والاستعراق في حصر ونصرف وفق لأفعل وردود الأفعول وحيث الرؤية واستشراف المستقبل ، وعدم وجود حفظ استراتيجية وحيث الاحساس عند العاملين في منظمة رهمية الوقت

وفي واقع الحاضر ، اصبح الوقت عملاً حاسماً أمام المديرين ومنحدي القرارات في الإدارات العليا وأيضاً مدرء سفيديين في الإدارات الوسطى ومدراء الأقسام ومسؤولي العمل (Supervisors) ، ومرتق السكرتارية

"الكثيرون يفتون مبرحي به اسم إدارة الوقت من تعقد لكن الواقع ان هذا هو البسيط ميسر الأمور وهو يصح بالنسبة فكمي كان النظام معقداً ، كلما صحت تطبيقه

وباشي نحت قدرتك على تطبيقه ، ويصح معروضه للامير وبمكنت تصميم نظام برمجة وقتك لبلانم حب حدث ، وليكون م عاداً في تحقيق الأهداف لذلك

يجب ان تستخدم مهارات تقودك الى اهدافك ، ولان تنفني مع احتياجتك ،
وتناسب مع شخصيتك ."

واوضح (العربي) في تعريفه لمفهوم ادارة الوقت " انه لاتصلو الى تغييره
، ولا الى تعديله ، بل الى كيفية استثماره بشكل فعّال ، وبحولة تعيد الوقت انصاع
هدرا ، دون فائدة و سح ، وبأسى رفع كفاءة العمل ، خلال وقت محدد
المحدد " .

ان مصطلح ادارة الوقت هو مفهوم مترادف حديث . يسع من الرؤية لعممة
لرؤيته المنظمة ، وبما تحث تقنيات هذا المفهوم و لياته ، كل مرحلة من مراحل
العملية الادارية او الاتحجية ، للأفراد ، او لالات

د ب معرفة كيفية الوقت ، وكيفية ادارته ، لتعد كثر أعمل مهمه

وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بـ

لادراك الوعي من استخدام الوقت ، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله
بفعالية ، من اجل زيادة الانتاجية ، ورفع معدلات أداء الأفراد ، من اجل تحقيق
الاهداف التي تم تحديدها على صو خطوط ومصادر و صحة ترسم مسار وشكل
المنظمة في المستقبل .

وفي المنظومة الادارية ، وهيكلية البناء الاداري ، ونفسيات التكويد الوظيفية ،
ليس حدث بغير المعروف عليه ، فسم ، او وحدة ، لادارة الوقت في المنظمة ،

منه قسم الأسج ، او دائرة الأسج ، او وحدة مندبة لعمليات الأنشطة ، او ادارة التسويق ، او مسئول ، او مدير عن إدارة الوقت .

بمعنى مسموع سمولة (Just in time) وهو الأسج والسليم في الوقت المحدد ، وحيث الوقت الصانع يساوي صفر .

وهذه الكلمة مستخدم أول مرة في السبعينيات حيث كان مركزها في السوق العالمية، ليست كمشكلة التي عبة لار ، ومنتجات العربية تتعرق عن كل شيء آخر واحد اكر لمعالم مهمة ، في هذا التحول الكبير ، هو تطوير البراء لاستخدام عامل الوقت .

والوقت المحدد بالذات .

ان أول خطوة في استراتيجية إدارة الوقت هي تحديد الاهداف وذلك بمصيبي الى ثلاثة مراحل

- محلية او قومية
- قصيرة المدى
- طويلة المدى

ويجب توضيح هذه الاهداف ، فهي يجب ان تكون واضحة بصرح من المصدر معرفة ان ما نقوم به فعلاً ، او انه مضيع للوقت .

وأسس لإدارة الاستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى ، فهي تمنح المنظمة القدرة على التنبؤ بالمستقبل .

في نفس الأهداف الخئية والمتوسطة ، مرحل ، وحصوات ضرورية لتبيد الأهداف بعيدة المدى .

وتتضمن هذه المراحل ، تحديد أولويات الأبحر ، وإحداث وبتحظر العبر موقعة يمكن الاحتفظ باسم للوقت ، تحبب ، والتبديل من أزمه

وينبب تقسم حدود العمل وتعود على أبحر مهمة واحدة في العمل الواحد ، وتخصيص وقت لأتركه المتصعب ، وتخصص وقت لأبحر المهم المتحررة ، حتى لا يؤدي تركهم ، إلى عرقلة مشروع ، وتداخل الأعمال ، وصاعه الوقت ، في المدى البعيد .

وكذلك تقويص المهام ، وتوضيح مدى المسؤوليات

وحيث أنحدد قرار إدارة الوقت ، صعب في إصداره إلا أن

- (1) نتائج القرار على أهداف الشخصية
- (2) نتائج القرار على أهداف المرومين
- (3) نتائج القرار على أهداف المنظمة ككل

فوص القرارات المتكررة ، والأعمال الروتينية

يجب على المدير الخروج من دائرة الاصرار على أداء الأعمال نفسه، فهذه العادات مضيعة للوقت وتثيره بكونه مسبباً عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة "عندما يقوم الفرد بذكر الأعمال تولد عنده الرغبة والفكر لتقديمها دسماً وحتى التخطيط لا يعبر به 24 ساعة في اليوم فلكي يتم إنجاز أهداف المنظمة من الضروري تفويض المسؤوليات"

خامساً: أنواع إدارة الوقت

1) إدارة وقت الأفراد:

نعم بحكمة، من ثمة خطب، ذات عن قطع الأشجار تنص، وفي المدينة كان يقطع عشرين شجرة في اليوم، بيد أن معدي الأشجار المقصودة، أحد في الساعات بمرور الوقت، وضيق يدهن بمجهوداً أكثر ليقطع نفس كمية الأشجار، فثار عليه صديقه، أن يتخذ فأسه.

وحدث الخطب سي لا امتك الوقت، فعلى قطع المرء من الأشجار

إدارة وقت المرء هي قدرة المديرين على استخدام أفضل الإمكانيات والموارد المتاحة لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معدلات الأداء، وتعديل الوقت المصنف إلى حدوده الدنيا.

ومن خلال إدراك أهمية الوقت، وكونه صراعاً مع شيء يعود، عليه أن يستحضره بشكل واعٍ، للتركيز على عملي التخطيط والتنظيم

وهو مورد محدد يمكنك اجميع بنفس المقدار . فلأربع والعشرين ساعة ، وهو محتوى اليوم ، يتم توزيعه بالتساوي على كل نشر . والإدارة المدعنة هي التي تحس بوجه الأمر ذات إدارة وقتهم بكفاءة وعملية

"نظم إدارة الوقت مهي على الإدارة الجيدة . وعلى دفع العمل للمعلم . فمصر ميسطعون و يهدفون . مشمرا ان يفس النظام ان يعد قبل في كل مرة "

ولي المحسن السعدي . يعرف البحث التربوي ابراهيم عبد الكريم الحسين . عضو الجمعية السورية للمعلوم النفسية والتربوية . مهاره إدارة الوقت وتنظيمه . به

" قدرة الطالب ، الذاتية او بمساعدة الآخرين . (لاهل ، المربين) . على رسم مخطط رسمي . يظم فيه اداء الطالب الدراسي . ونشاطه . الاحساسعي . والترفيهي . سواء كان لتخطيط . من احد يوم ، و اسوع ، و شهر ، او حتى لعدم دراسي كمل .

وحتى تكون إدارة الوقت وتنظيمه . فعلة . ومسحة . وتنعكس شكر الجهد . على مسكن الطالب . يجب ان يكون هذه الإدارة . فعلة تركيز . بعدة ملتي . تسمن لتحقيقه "

ولي تعريف اخر لإدارة وقت الأمر د به مهاره تعيد المرووسين على اداء الأعمال بصورة صحيحة . في الوقت الصحيح لتحقيق لاهداف مطلوبة وتنويف نتائج إدارة وقت الأفراد على عدة عناصر رئيسية هي

- إدراك المديرين بأهمية تطوير الأفراد
- رغبة الأفراد العبء مسؤولية التطوير
- وصوح الأهداف ونجتها تكون عميقة أو غير محددة كما تفهم برعب في
- رفع الأمانة، وزيادة كفاءة العاملين دون ذكر سبب أو معيار يمكن قياسه
- حدد الإجراءات التي يجب اتباعها
- توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير،
- ر من مال، كتب، استشارات، معلومات متخصصة محددة - محصور،
- ومن الأشياء التي يجب التركيز عليها في إدارة الأفراد
- تشجيع النخبة في نفس، واتخاذ الإرادة الحوية، فواسطتهم يمكن من تجاوز

العقل

- المتحور، والظفر، تحية، المتورق، المتحطة
- التدريب على وضع أهداف جديدة
- لا تخطط الأهداف
- اعمل على إيجاد قاعدة أهداف جيدة مع الآخرين
- اشرح بكم حواسك وأفكرت مع هدف المطور تحقيقه
- تعامل مع المشاكل والصعوبات كفرصة لتعلم
- فكر في النجاح، وبعيد الآخرين على النجاح

- عند حدوث في تحقيق أحد الأهداف ، أصبح نفسك ومروؤوسيك مكافأة
- تحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملك .
- تعلم الحكمة التي تقول
- " ان أنت كبر نشأ من طريقة بعمدتك مع الموقف ، ولا نشأ من الموقف نفسه "
- ادا مرت الأمور كما ينبغي ، لا تنتهه الآخرين ، انحث عن حلول ، وانظر الى المستقبل .
- الشجاعة وتحمل المسؤولية نعتان لشعور بالخوف من الفشل
- تعلم الاقصر دائياً ، وحدد طريقتك في العمل ، واشترط مروؤوسك في النجحت عن حصول الفشل والنفقات التي تقول دون ايجاد الأهداف
- " الكثير من المديرين وحددوا طرقاً لتحسين دأرتهم لموقف ، وقد حددوا أعداد عملهم حتى يعملوا بدعنية أكثر بعد صدقوا مهرانهم وتخصيصهم ويستطيعون الآن التركيز على ما يهم بعد تعلموا ان ساقدموا مع المدخلة ، ونغير الظروف ، والمطلوب التي تلقى عندهم من قبل الآخرين لكن منهم أكثر هو ان بعض هؤلاء المديرين قد شاركوا الآخرين بأدائهم ، وخدمة أولئك الذين الذين يعملون لهم (مروؤوسيههم) .

وتوجيه العمل والنشاط مروؤوسيههم ، من خلال الاجتماعات ومن خلال العلاقات العديدة ، ثم تقدموا متدلاً لأقصر الطرق للاستخدام العمل لموقف ،

من أدنى لاحتاجه الصبر ، بقدر قليل جداً من الاحتياط وبرودة في تصرف التواضع للجميع ."

ومن المصنوع لشي رسمي بحداء إدارة الوقت

(1) تدريب العميين على تفصيل وقت السفر ، و الاستفادة من تفصيل الانهاس الحديثة مثل العكس ، واحسب الشخصيات ، لاأحر بعض الاعمال ، حتى لاأتراكم المهام المطلوب بحرها الله وقت العمل

(2) تدريب العميين على الاستفادة من وقت الاستراحة ، وذلك بالاحتياط السليم للمكاتب الحديثة الله السفر بحد يسمح العمل لاستغلال وقت عملهم الرسمي ، دون معوقات حديثة اوانه مدخلات اخرى تفوق السيدة (سوران ديور) ، محبرة محبة (السن)

"أرحب وفي على الطفرة ، انه وقت عظيم لاأحر عملي " فهي تحول الوقت الذي بدو لعالية الدرس بوقت صانع ، الى فرصة مدمسة لاداء الاعمال

(3) استخدام مفهوم (التفويض المحظوظ) ، بين الادارة والعميين ويتحدد هذا المفهوم في خمس نقاط رئيسية :

- التأكيد من الشخص الذي تم تفويض العمل اليه انه لديه الوقت ويمتلك المهارة والقدرة على الاداء

- اشرح مايعني ان يثق بالتفويض وضع حدود التفويض

- اتفق على مستويات التي سيتم بها تقييم العمل

- اتفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل

- راقب الشئ ، واعط السوجيه اذ التزم الامر دون تراجع "

كما يؤكد جيمس إدرة الوقت (B . Eugene Griesman) ، على وعية

استخدام المديرين لطريقة فروم العمل عند ادارتهم لموظفيهم وذلك لضمان انحر

الاعمال ، وسحب معوقات هدر الوقت وصية

" كئي اعطيت واحد لموظفيك ، تأكد من انهم يحتفظون بقوائمه لأمور

المصونة منهم اطلب منهم في الاحتمالات البنية ، ان يحصروا القوائمه ويستعملوها

كأساس لتقريرهم عن العمل .

اد استخدمت القوائمه بهذه الطريقة ، فسوف تتأكد ان الواجب الذي املية رئيسه

الى النسيان "

إدارة وقت المطبات

داكر الوقت هو الحياة ، و إدارة الوقت تعني الطريقة التي نحضرها لمدير

حياتنا .

وان الواجبات دائما اكثر من الاوقات .

او كما نرى في حالة مدير " وقت قليل ومهام كثيرة جدا " ولذا فهي تتطلب

اهتماما بالمرحلتين التي ، يحفظ بها الوقت

والإدارة المعلقة للوقت، هي الطريقة التي نحسب استعمال الوقت،
وحدة 30 دقيقة إلى الوقت محصن للعمل، تعني اضافة شهر عمل كرمية
وتدبر أهمية الوقت لدى المديرين من كونهم يشغلهم مورعة بين اداء الاعمال
الإدارية اليومية، وبين التفكير والتأمل في أنشطة وفروض واعمال العد
"إن أهم هدف في إدارة الوقت، رئاسة للإداري، هو أن يجد نفسه وقتاً كبير
تحت تصرفه، وهو حره الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه
ويدهي ملكيته فعلاً.

والوقت اخص ضروري لتفكير والتخطيط وحل مشكلات رسوم مدع
لعدم إدارة الوقت حصولاً لمشكلات الإدارة، ولكنهم تخصص الوقت
المستلزم الذي يمكن للمدير أن يجد الحلول، ويخطط للمستمر، ويقيم مدى تقدم
العمل.

والمنظمة السحرة، هي التي تقوم بعملية تعيين للوقت، وذلك بتحديد كل نوع
الأنشطة التي تتم داخل منظمة ثم تقوم بحرق الاحتضارات التالية

- (1) مدى ضرورة النشاط
- (2) حصر الخصوصية، بعدم داء الاعمال خارج نطاق التخصص
- (3) تطبيق معدل الكفاءة، والاعمال تؤدي بالكفاءة فاعلية المصنوعة
- (4) وجود مواعيد محددة لبداءة ونهاية كل عمل.

(5) مداه اعدة المحيد

اوصى (بينر دراكر) ، بعدة تحيد الوقت ، مرة كل سنة اشهر على اقل
وقد ادركت المنظمات البرية أهمية عمل الوقت في سوق المنافسة الحرة
الواسع ، فوصفته على رأس رؤيتها لامتراجية ، " هكذا ولكي تكو المنافسة
البرية ، فذرة على اعدة وضع اذرة ، كده حدة ، ويعتمد عليهم ، كل ارامه
ان نخرج المبرحات ، ذات الكفاءة العالية ، والسعر ارحص ، من مديد صغيرة ،
و حيداً عنيفة ، وسي جميع عدة مديد محسنة ، ليم عدة على تحقيق هدف
الوعي ، كل السب الرئيسي لسدح ثلاثة خطوات

- تقدير المسحات

- قني تقنية انتاج نوعي جديد

- تطوير نظام الانتاج

اي رلاحصر ، برمجة الوقت ، والخططة " "

واستطاعت الدول ، تعديل وقت لاس من خط السحي ، ان احري في صعدة
السيدات ، الى نهاية دفن ، في الوقت الذي كانت تحس شركة فورد ، لاده نفس
المهمة ، الى ثمان ساعات ،

ومراعاة عمل الوقت ، خطوة اساسية ودقيقة ، عده وضع الرؤية الاستراتيجية
للمنظمة ، وتحديد رسالتها ، وتعمل ادارة المنظمة على التخطيط لادارة الوقت منذ

وصح الاستعدادات الأولى، للمشروع والتجهيز له قدر ما يتناهى. والاطلاع على المشروع بطريقة شمولية، ثم النظر في كل مهمة مفردة، وحساب وقتها الحقيقي، ومدى ارتباطه مع باقي المواعيد الأخرى. وفي مهبط المشروع مثل استخدام (شبكة بيرت)، ودرامع وحساب (بحوث العمليات) .

فهذا يتعدى على :

- ترتيب الأولويات ،

- إعطاء صورة واضحة وكثيرة، لوضع منظمة، صحي ونسبي

- التركيز على الفرص المتاحة ،

- تقليل الجهد، والعمل بذكاء .

- سهولة تقييم مراحل العمل ،

- تحديد المخاطر ،

- تحديد مسارات النجاح

- التخلي عن استمرار الحوادث المتدحنة ، وذلك بتخطيط استراتيجي

- عدم الوقوع في مصيدة ، تداعيل المواعيد .

" يجب استخدام واستغلال الوقت لا مجرد تعصيه ووقت مدير ذو قيمة كبيرة

جداً وكما ارتفع مصب الإداري ارتفعت أهمية استثمار الوقت لصالح المنظمة

وهذا الأمر، مثل معظم العوامل المهمة في العمر، يمكن أن يصبح أكثر أهمية بطرق قليلة بمرور الوقت، وذلك لأن الوقت مستثمر مدعة مدعة، وبمرور يوم " "

ونقد كل شيء على نفسه، الروس في الوصول إلى العمر، هو تركيزهم الشديد على عمل الوقت، وفي الصباح الأميركيين وقت طويلاً لاحتجاج قسم حبر يقوم الحديثة، استخدم الروس في عدد لا يحصى من حبر مركبة المعص.

وإدراك (خارج ميسر) أن الوقت عمل مهم دحل المصحة، وذلك في اتخاذ القرارات الخاصة التي لا يمكن التأجيل، قد ساعدت، ما عرف، العسكرية السعيدة، لاحتجاج المعص، الإدارة العليا، المعلومات ولا أولاً

إذا كان وجود هذا الفريق المدعبي الكر، من 35 45 عصراً، ولدي كل منشرأ على رفعة حمراب وسعة، وأدبه منكبه هذا كرة

قدم ميسر بجميع هيئة صغيرة من الموظفين، مهمين، وكذلك مسؤوليه المد، جميع الأعضاء في فريق الإدارة العليا، على عدم ساعدت، وقرارات بعضهم البعض بصورة مباشرة، وفورية.

" يعتبر الوقت من أهم موارد الحياة العملية في عالم الحديث

كما تعد إدارة الوقت من الأسس الرئيسية في تحقيق النجاح، حيث تعلم المؤسسات أن استثمار قدر أكبر من وقت الموظفين، وتكبيهم من استخدام الوقت بكفاءة، وذلك في رفع المخرجات الإنتاجية للمؤسسة "

كما ن إدارة وقت المصير ، هي مجموع عمليات وعناصر وأدوات وإجراءات متداخلة ومنسجمة ، فيها يرتبط وحدات استراتيجي ، مرتبط بالعمليات والتقاليد ، وحدات إدراكي للمفاهيم والمفاهيم ، المشكلة عبر سلسلة من التجارب والأحداث ، وحدات آخر يعرف بروح المنظمة ، وحسب الداخلي الذي نعرف عليه العمل ، الموظفين والمدير ، وترتبط بالعمليات والمعارف الإدارية المستندة على الزمن ، والمستقبلية بشكل مباشر من علم إدارة الأعمال ، وعدم الاحتياج الصافي ، وعلم النفس ، وعدم الأحكام النظري والتطبيقي ، وعدم الاقتصاد والممارسة الإدارية ، وتأثير إدارة وقت المنظمات كذلك بالنسبة الداخلية للمنظمة ، كالتجوية ، والأحكام ، وحجم الموضوع ، وسوء وخيبة علاقات مستوى الرسمي ، والمستوى غير الرسمي ، أو المستوى الفوري أو وجود حوار من الفهم والاحترام أو تسود علاقات التسامح والثقة ، والممارسة على الأداء والاحترام ، ومراعاة الملاحظ والصعوبات البشرية وتأثيرها بطبيعة وروح الأنشطة داخل المنظمة ، وعلاقات الأحرار بعضها ثم علاقة حرة ، فلا توجد حركة أو عمل قائم بذاته في العملية الإدارية ، فهذه علاقات ثم تتسبب ، وتؤدي ، ومنها ما يخص التفكير واتجاهات واتجاهات الممارسة بشكل مباشر ، ومنها ما يؤثر بشكل غير مباشر

كما تأثير إدارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالنسبة حرجية ، والتأثير الذي يعرف ب (feed back) ، ومنظومة القوانين والعمليات السببية لتأثير التي نعرفها بطرق المنظمة .

والأهم بهذه العوامل وحسن إدراكها مجموعة ، يدور نقطة لاستغلال الوقت ،
و تحديد أفضل الوسائل لتكف عن هدره ، وتنظيم ربيع كفاءة الأسرع ، وتنظيم
الوقت والمصروفات الإدارية ، والوصول إلى أهداف المرغوبة ، في فترة زمنية
قياسية .

سادساً: معوقات إدارة الوقت :

" الأشياء التي لا تستحق أداء ، تحول الوقت والمهارة عن الأشياء التي تستحق
الأداء .

جزء كبير من الحياة هو لعبة ، محصلتها صفر .

إن المحفودات محصورة لنشاط معين هي محدودة من نشاط آخر

كذلك يمكن على عدم غير مستحق الأداء ، يمكن التفرغ عن شيء ربيع "

من أهم الأشياء المضبوطة للوقت :

(1) عدم وجود أهداف واضحة ، أو أن يكون أهداف غير واقعية وغير قابلة

للقياس .

(2) عدم وجود خطط محددة بزمان

(3) الافتقار إلى التنظيم

(4) لا وجود خطة لمطارئ ، أو خطة موقفة

يفهم (Jean - louis servan - Schreibre) في كتاب (Le nouvel art du temps) " عصر الزمن ، التي تمكن من توقع الأحداث ، يكون بمكان استنفاد .

ويحل الكتب الحياة الوحيدة ، ندرة عن قدر ذلك ، واستخدم هذه الميزة " كنت تشكر لأعرف السند في الشركة ، أحد معوقات إدارة الوقت ، كطريقة السبب التي تدرجها احتفلات الشركة ، ولاشقة لاجتماعية دحب وقت كثير يهدر في المبيعات ، والتكليف المصطنع .

(5) الأعمال المترامية ، وغير المنتهية .

(6) التردد في اتخاذ القرار .

" نتخذ الأمور غير مخطط لها ، حياة حصة ب بعد لاحظ لعدم الاحتمالي (مكنس بئر) ب مجرد نظم تتحرك بعض صفة " الضرورة " ندر يجب

فعدوهة ، سيقول الناس :

" يجب عليه ألا يترك هذا الأمر يموت ، بعد مرساه مدة طويلة " ان العديد من المهتمات ، والمشورات و الأنشطة مكن يجب ان تبدأ أصلاً لكنها تستمر لأن الناس عودوا عنها ، أو يستعجلون حراً من هويتهم منها . ومبشرون بالتدب اذا تركوها غموت . "

(7) التسوية

وهو ترك المهام الصعبة ذات الأهمية العالية، والانشغال بالمهام السهلة ذات الأهمية المنخفضة أو أن تذهب لتسبي في عبيثك أن تحرر عملهم أي يراكم فوق كاهلك الأعمال ، ويعيش بزمن حطتك .

(8) الموافقة لندائهم عن طاعت (أحرش ، وعدم القدرة على تدف استغلال الأحرش لأوقنته ، وعدم إدراك أن هناك حدًا يمكن التقدم به

(9) المحرص المبالغ فيه على مثالية الأداء

(10) الاعتقاد أن تنظيم سبيل للأوراق وندت

(11) فقدان الإرادة الحقيقية لإدارة الوقت

(12) الاستعانة بـ كرتيرة لا تحبب عملها

(13) المكالمات الهاتفية التي لا تتوقف

(14) الرغبة في الثروة ، والعقول .

(15) لا توجد أولويات للمهام المطلوب إنجازها

ونقد حدد (بتر دراكر) ، العوائق التي تؤدي إلى ضياع الوقت في أماكن :

- سوء الإدارة

- عدم كفاءة التنظيم

إذا ن هدبى العمدىى حدىى فى صبح وقت العمدىى عملىى ، ومحصنة وقت المديىر .

ومن مصعبت وقت المديىس ، انعود على استخدام المعبومت المعبرة ، فثورة ادمهم ، بدلا من التركيز على المعبومت لىى بحد حوب فعلا .
ومن مظهر انسوب اىضا ، تكرىر حدوث لأرمت مة بعد أخرى .
كم ان تصعبه عدد العمدىى عن حد المصب تؤدى إلى صبح الوقت ، ولشتر معطرون على حب الاحتىع ، ويدفعهم يعبون إلى الحدىث وتبدل الآخر
أو كم نفس ان مشككة المديى يعبون وفقهم ، اىه غير فديى عن حصنة وفقهم
مفردهم .

يقول " دركر " ان مديى الذى يعصبى أكثر من (10) من وقته إلى حد مشكلات العلاقات الإسمية والتراعب بين العملىى هدا يعصبى أن لديه عدد رائد منهم "

فوجود اعداد رائدة ، يعصبى انه لىى لديه منعمه ، والاسواء أن هذه المعربة الرائدة ، تعوق اداء الآخرىى لأعمهمه ، واحصنة وفقهم ووقت الشركة
يرتبط هدا بتقديرون لأفصديى الشهير ، " تفص اسمعة حدبة " ان أى نشاط مصعب لوقت ، هو فى حقيقته ، توضع حصى ، لوقت
والوقت لا يصعب نفسه ، ولكن بحى المديى يقوم بتصبيعه

"عندما نتحدث عن مصيبي الوقت من الإداريين قد نشير إلى شخص ذي

احلاص

كثير من المديرين يعملون في مكاتبهم من الصباح إلى المساء، وفي حدود فترات
عداء قصيرة ويحملون الكثير من الأعمال في حقائبهم إلى البيت، نكثهم مع ذلك
مضغون سينون الوقت، هذا لأن الوقت يجب أن لا يهدر من يدقني وللمدح، بل
بإلحاح المبتول في المهمة حسب أهميتها.

المديرون الذين يتميرون بأنهم يركزون على تنفيذ العمل بشكل صحيح، وعلى
تنفيذ العمل الصحيح".

وفي دراسة أجراها (ميكيل نيوف)، استاذ علم الإدارة في جامعة (يو أوريغون)
وهو مؤلف كتاب (العمل بذكاء) على مجموعات من الإداريين، في 14 دولة،
استخلص منها أن أهم الاشعة التي تهدر الوقت هي

- الموقوفات الحقيقية.

- الروا غير المتوقعة.

- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.

- والإحباط قد تكون وسيلة لتضييع وقت عدة أشخاص يتم جمعهم في مكان

واحد.

- الأزمات.
- عدم وجود أهداف وأولويات وموعد نهائي.
- مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصي.
- تدريس غير فعال وتدريس في الروتين والتدريس.
- محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتغير الوقت للأمر بدون واقعية.
- عدم وجود أو عدم وضوح الأهداف أو الإرشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول "لا".
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل إنجازها.
- نقص الانضباط الذاتي.

سابعاً: خطوات إدارة الوقت :

حيث أن إدارة الوقت هي عملية إدارية أساسية ، لذا فإن خطوات إدارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في أية عملية إدارية

" أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز ، وهذه كلها تحتوي على مهمة إدارة الوقت . "

وتمت القول ان خطوات ادارة الوقت هي :

1) تحليل الوقت

وتتبع بمعرفة المهام المراد انجازها ، و عمل جدول زمنية هـ ، وتحديد ما هي الاعمال الضرورية وتقصيها ، وتحديد الاعمال التي يمكن تفويتها ومعرفة الاشياء غير نفعه ، التي تنتهي الكثير من الوقت ، كما ان تسجيل الوقت يمكن من التعرف على المجالات التي يصعب فيها الوقت ، وحساب تكلفة التقدير للوقت المصاع .

يمكن العمل بـ 20 80 وهو ان تترك في المدة من نتائج المصنوعة في من عشرين في المدة من وقت العمل

2) تخطيط الوقت

معرفة ماذا تريد ، ولماذا ، وكيف تحقق ما تريد ، وحكمة تقول " حدد الى اين تريد ان تذهب ، وسيتذكر احد ما عن لائحه " وكلما كنت احفظ مكتوبة ومقصية ووضحة ، كما رادت فرص تحقيقها الا عموما عن الذكره بمشرا احفظ وتصيغ الوقت .

" ومعني تخطيط الوقت محاولة لتسوية الوقت متاح في فترة مقللة والاعمال المصنوعة لاجل اهداف محددة وبرمجة كل ذلك في صورة انصرص المداخلة والهيود المقروضة " .

كما ان التخطيط النفعي يجسد ان تقع في رحمة انعم الله مع تدبير الاحداث
الاحرجية ، ولا هدف لا تحقق مصدفة ، واما التخطيط السليم للوقت والمعروفة
هو ان التخطيط يمكن لتجربته في التفكير العكسي كما يلي

" وذلك بتقسيم المهام الكبيرة الى خطوات صغيرة ، والابداء بالاهتمام الصغرى ،
وجعل اوقات الراحة ، وتعدد النشاط " وبهذا هناك حكمة من الاكديس
العسكرية عن تخطيط الوقت واهميتها تقول :

ان الخبوش تستطيع ان تسير يوماً كاملاً ، اذا كانت هناك راحة عشر - دقائق كل
ساعة

(3) التنفيذ

كل لحظة من عمر الانسان على الورق ، او مسدس في تنفيذها ،
ابداء الخطوة الاولى ، فهي لا صعب كما يقولون ومسؤولي الخطوات الاخرى بعد
ذلك ، ولا توجد اداء الاعمال .

صعوبة مهمة لاسبوعية ، في مسدس بدت ، وبطريقة نواهد كل يوم ،
ان شطط من اجرته في يومين بمسحك شعور - لارنيح ، وتمرر نفسك نفسك

(4) المتابعة

وهي وسيلة لمعرفة مدى تنفيذ الذي تم في لحظة ، وعن طريقها نتحدد
الاشغالات ، عن المسار المرسوم .

وهو يوحد هدر في الوقت ، ومبني على العمل ، ونواد

" ان فكرة الرقابة من خلال خطط واحد من اساس ادارة السليمة والتربية
المدعية لكي تحقق اهداف كما خطط له بفكر الابدق الحقيقي للمورد خطة
وخطط ، يسمح له السبب بان يصنع قرارات تعين خطة وخطط وخطط ،
ويسمح له بتعديل هذه الاشياء الثلاثة لسلانه مع هدف ومع الظروف التي
يواجهها .

يتطلب الامر استخدام المبدأ التالي :

مبدأ تعيد خطة والذمة " نعيد خطة اليومية والذمة اليومية ضرورية
لادارة الوقت . "

السيطرة والرقابة على إدارة الوقت

ان التخطيط للوقت ، من حل ادارته بصورة فعالة . يتطلب عملية تنظيم للوقت
وحدد ادوات الرقابة والسيطرة ، لضمان ان الامور تسير حسب المخطط
له .

ومن ضمن هذه الادوات والاشياء ، التي يمكن استخدامها هي

- (1) لوحة المشروع
- (2) روزنامة توقيت التخطيط
- (3) برنامج التحسين الدائم

- (4) برنامج احلاص من هدر
 - (5) برنامج الأولويات
 - (6) البرنامج الأسبوعي
 - (7) مفكرة المكتب
 - (8) برنامج للتأمل واحدة التقييم.
- " من ان تبدأ باستخدام لوحة المشروع ، ووزنة التخطيط ، برنامج الأولويات ، والبرنامج الأسبوعي ، واليومي ، حتى نحدد فقط ثمار هذا نظام كل يوم وسنجد بسن دون تفكير تبع برنامج يومي بكل بساطة كل شيء . حتى نشرع الصلحة الخطوة الآخر ، لن تعود صلحة مهولة ، حين تنقسم الى جزء صغيرة . ولن يعود هناك ضرورة لنفس بعد عدم التخطيط فأنت وفريقك تنحصر ، سحر كل شيء . خطوة خطوة . وعبثاً على إدارة الوقت ، التخطيط لمشروع ، التخطيط بشهر ، للاسبوع والايام ، منكشف ان لديك الكثير من الوقت اكثر مما كنت تحلم . "

كما نادره المشاة ، تقوم بدور واضح ، لنتحكم في الوقت من خلال

- توسيع حدود العمل او تصيفه

- الاسراع او الابطاء في العمل

- التركيز على بعض الأنشطة ، ونحصرها ونحصرها على البعض الآخر

ونعد وضع (Karl D . Hellwig) (2) ، مجموعة من الخطوات لقياس العمل والتحكم فيه بشكل ناجح :

- (1) ابلغ الموظفين والمشرفين بكل شيء
- (2) راجع وحلل العمليات
- (3) اعد اجراءات لتبسيط العمل ودقته
- (4) اجمع افضل الاقتراحات
- (5) قم بتبسيط العمل قبل تحديد المعيار
- (6) ارشد الموظف وادخل الطرق المقترحة
- (7) اعد قائمة بالعمليات وضع رموزا لها
- (8) ادرس وفهم قياس العمليات ، والاصناف الاربع الاكثر شيوعا لقياس

من

- دراسة الوقت
- اختيار عينة العمل
- معرفة الوقت الحقيقي المقدر
- القيم المحددة مسبقا للوقت .
- (9) ادخل طرقا لوصف النشاط عن الدوام
- (10) ابلغ واستشر الادارة
- (11) خطط وحسن الاداء

ويضع بين يدينا مبادئ حكمة - حكمة - حكمة ، لكي نحصل على النتائج المرجوة والشروع التي تضمنها هذه المبادئ هي - تكون

- (1) اقتصادية
- (2) ذات معنى
- (3) مدونة
- (4) مطبقة
- (5) في الوقت الملائم
- (6) بسيطة
- (7) قابلة للعمل

لمراب المحفظة من إدارة الوقت

وهذا يطرح السؤال الذي - ماذا نستفيد من إدارة الوقت - والتي تعني احداث خيرات التي نرعى بنفسي الوعدي والشمعي ؟

في الواقع نتحقق في الكثير من مراب والعوائد ، والتي نحقق في الكتب والدراسات المختلفة التي تحت يد إدارة الوقت - الواسعة في إدارة الوقت بصورة صحيحة ، ومن أهم هذه المراب والعوائد :

- إيجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد

- التركيز على الاهداف ، والسمي لتحقيقها .
- زيادة الثقة في النفس .
- التفكير بطريقة ايجابية ، نداء
- التركيز على الاهداف التي يمكن تحقيقها
- الانتباه للفرص المتاحة ،
- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية .
- القدرة على التفويض الفعال .
- التفويض من نزعة تسويق العمل .
- السكس من ادارة لاجتماعات شكر بعض عدم اهدار الوقت
- سر بول مفهوم روح الفريق بفرانك جيمس - لاجتماعات كمنه TEAM

Together : T

Everyone : E

Achieves : A

More : M

- التفويض من اثار ضغط العمل والاجهاد .
- تولد الشعور بالرضا ، والاطمئنان .
- استعادة الاحتراس من حولك ، وترايد اهمي مهم . وفهم

وذلك تحقيقاً لحكمة (كونفوشيوس) :

"إن السبق لا يقني وحيداً بمرده ، فمن المؤكد أنه سيحدث له خيراً"

- ارفع روح المسئولية ، وريده لمهارات الادارية

ثامناً: المطور المستقبلي لإدارة الوقت

إن تسارع وتيرة الاهتمام بديت ، وتعميق ادرة الوقت ، وحرص الشركات ، والمؤسسات الحديثة لأحقة ، على تطبيق مهارات ادارة الوقت ، يعطي دلالات وصحة على ان الشركات ، والمؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل ، وتثبت سمعتها في سوق المنافسة الحاد .

" وشير ما إن الإسع والتمويل السريع الذي شهدته الفكر الإداري من تركيز على المحرم كأحد من لدعية ترفعية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستمد منها المنفعة والسعة عن لإسح تكيفات كبيرة ، وهذا على خلاف تصديت الوقت التي لا تعطي للمحرم اعتبار من ربحه سعة نحو تصغير الحجم بعبء زيادة السرعة والمرونة ، فهي تسعى إلى الاستمددة من الوقت ولاستثمار فيه من خلال إدارته إدرة محكمة وفعالة نتج من تخصيص الكفاءات ، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقته وإدرة إدرة فعالة هي التي تستطيع التفوق وعمرو الأسواق ، باعتبار أن التحكم في الوقت شكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس

فقط من ناحية التكاليف ولكن ينبغي ذلك يشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت

ومن أهم دلائل الحركة ، وسريع التعبير ، وفيه تحت نظمت شكر دؤوب عن طرق واساليب جديدة لمعالجة والتصور والنمو ، لذا مستبعد دارة توقيت دوراً حاسماً ، في المستقبل ، وإعداد يوم مدير اليوم ، ينبغي في المردم من الأيام ، صانع شهر.

وصيغ شهر ، ينبغي صيغ سنة كاملة .

التفويض وسيلة فعالة لإدارة الوقت :

يعتبر التفويض من الناحية الواسعة لإدارة الوقت ، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات مهارة ، لا يمتلكها الكثيرون .

ماهو التفويض ؟

يحدث لأحد من بين التفويض ، والحق عن المسئوليات ، وان يحوز على

التفويض هو هروب من تحمل مسئولية أداء الأعمال

وكثيرون يخشون التفويض حتى لاسم مهمهم ينكسر ، ولعروف عن العمل ،

أو أنهم يخشون المحاطرة .

والتفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهماتك إلى مرفوضيك ، هذا إذا كنت

مديراً .

وإذا لم تكن كذلك ، فيمكنك التحلي عن بعض مهمات ترميزك ، أو تمس بحيط
ملك .

ولمعرفة ماهي المهام التي يمكنك تفويضها ، صم حدود تقسيم المهام حسب
ترتيب (ايرنهور)

1) مهام مهمة وعاجلة : لا تفوض

2) مهام مهمة غير عاجلة : يمكن تفويض بعضها

3) مهام غير مهمة وعاجلة : من الأفضل تفويض بعضها

وتنظف التفويض العمل السخ لاساليب الية

- اتصالات واضحة وفعالة

- توثيق الاسطة المحددة بدقة وهو بحد الذين تم تفويضهم ، الى مريد من
المعلومات .

" نعرف الى مدد بحد مرؤوسيك ليؤدوا العمل بكفاءة ، ثم رودهم هذه

الاحتياجات

- عدم اشغال الاخرين بمهام مهمة وعاجلة

- متابعة تطورات المهام التي تم تفويضها

- عدم اهمال الاشخاص الذين تم التفويض هم

- منح السلطة والموارد الضرورية لتنفيذ المهمة

مميزات التوجيه الفعال :

- (1) يسهل الوقت لاداء الاعمال المهمة وفعلة
 - (2) مهية الفرصة للآخرين لاثبات مهاراتهم
 - (3) تدريب الآخرين على تحمل المسئوليات وتطوير قدراتهم
- "روح التدريب والتوجيه هي مساعدة الناس على ان يدركوا انهم قادرون على ان يحققوا ما يريدون في استخدام هذا المبدأ قد احرزوا ان مهاراتهم برؤية مرفوعة بكميات كبيرة في العمل حيث انهم حوالت المهام التي تكسبهم الرضا والتقدير من مراقبة طلبة في مرحلة الدراسات العليا وهم يرددون معارف ومهارات من اكثر حوالت التحفيز لوجودة في عمل"
- (1) يسهل من تراكب الاعمال ، والالتزام الى التسوية
 - (2) يسهل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات
 - (3) يسهل الوقت الصانع في الاجراءات الروتينية
- ان معظم الناس يستهلكون من 30 الى 65 في المئة من اوقاتهم في العمل روتينية

الفصل الثالث

إدارة الوقت

في المكتبات ومراكز المعلومات

إدراك عميق بأن مكتبة العمة أداة للتغيير أو أداة للتنمية الشاملة في المجتمع. ويعتقد بذلك أنه لا يضمن النجاح مع مكتبة العمة على أب محدد محزون مكتسب أو لأوعية المعلومات، أو أنها عنصر مكمل أو محدد بصورة الإقنية ومؤسسة، أو أنها مجرد مكان يصلح فقط لنسبة أو لوقت الفراغ، بل يضمن أن يتوسع في دعم التنمية عليها وتحطيمها وسعد أب بؤنة لمعرفة وبنين هي المدخل لاكتساب العلم أو التعلم مدى الحياة ومن ثم تنمية اندية للمرد والمجتمع من خلال م توفرو من مصدر ومعلومات وم تقلمه من خدمات.

وسيعكس ذلك طبيعة العمل على مختلف الأدوار والأنشطة التي تؤديها مكتبة العمة، وسيحقق هذا ما ذكره يمكن أن يؤديه من برامج ودعم لتعلم الذين الرسمين وغير الرسمين واكتساب المهارات والمعدات والأنشطة الإبداعية في إطار التنمية الذاتية للأفراد أو مجموعات (خصوصاً النساء) اقتصاد واجتماعياً وثقافياً".

إن الشعور العذب لدى معظم الناس بـ دائرة الوقت تلائم الأعمال الإدارية في المظهر، والمصنع لتكري، والمشاريع الأساسية العملاقة، وهو محس بعيد عن المكتبات.

يبدأ أن الوقت نعم بأن مكتبات وجميع وظائفها ، هي إدارة أعمال إدارة المكتبات تهتم إدارة فعلة لوقت المكتبيين سواء كانوا مجموعة في مكتبة كبرى ، أو مكتبي واحد يدير مكتبة صغيرة .

وتعتمد من أنشطة مكتبة مثل استفسارات المستفيدين ، و الرد على مرسلاتهم ، وتصنيف الكتب ، وترتيبها ، وتسجيل إجراءات وصول المستفيدين للمعلومات التي يرغبون . في الوقت المناسب .

تعمل من الإدارة الفعالة لوقت . اليومية على تقديم الخدمات التي يرغب المستفيدون .

ولي درمنة أعدتها (سـهـ حـمـدـهـ لـكـرـوـريـهـ) عن إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات . كنت تقول :

" - لإدارة الفعالة لوقت . سيكون مكتبي . كثر قدرة . عن القيام بأنشطة مكتبة كبرى . المهمة منها . والتكيفية . ويمكن نعتلئلك . ن تحقق أهداف التي لنتمكن تقديم خدمة أفضل للمستفيدين .

ولوقت مورع بالسوي . وكريم . من مدير مكتبة انكويجرس . في مكتبة التي يديره فرد واحد . يخصص عن 24 ساعة يخصص في اليوم . (1440) دقيقة .

واد انحر مكتيون مهم اكثر من غيرهم . فذلك بالطبع ، ليس لان لديهم وقت اكثر ، لكن بسبب ، لانهم يستخدمون وفهم بحكمة اكثر "وتنحدث في بحثها عن اعطرات الرئيسية لتعريف اكثر لادارة الوقت في المكاتب

(1) " الاحتياط بمذكرة: تير - تعبير كيف يتم استخدام الوقت يوميا على الاقل ، والافضل لاسبوع

(2) تعبير لسلسلة من لائحة حول الوقت المستخدم لكن مهمة ، سواء كانت المهام من النوع الممكن تفويضة ، او من النوع الذي يستغرق وقتا طويلا جدا ، او قد يكون مهما كليا ، وهذا يعني ان يظهر مصيبت الوقت

(3) السعيد ونعيم اهداف هو الشخص من مصيبت الوقت ، تنظيم الوقت كد ، وتفويض المهام حيثما يمكن . "

وتصل في نهاية بحثها الى الخلاصات التالية :

" وبعد فلوقت احدا لوارد خدمة وتنمية والخدمة لأي من ، ويعترض ان يستعمل طريقة معينة ، من خلال استعمال الامكانيات المتاحة كليا ، للوصول الى الاهداف المنشودة .

ويسمي التذكير دني ، بان مستعدين ، اكثر مريضهم ، هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها ، مهم كان عدد موظفي مكتبة ، ولادارة الخدمة للوقت ، يمكن ان يكون المكسي ، اكثر قدرة على انهاء مهم مكتبة ، وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين .

ويسمى ايلاء موضوع التدريب في محس ذرة الوقت ، اهتماماً خاصاً ، من سمات المكتسبات ، واهمية اكبر للمشاركة ايجابية ، ودراسة حالات من المتدربين انفسهم ، او من اقتراح المتدربين ، ليسم تحديدهم ، والاستفادة من نتائجهم من الجميع .

من مهارات ادارة الوقت ، لا يمكن ، ولا يسمى ان نحرص على المكتسبات . من الآخرين ، فهي تعبراب سلوكية ، يسمى ان نكون سعة من الدوافع الذاتية ، لكي يكتب لها النجاح ."

وفي دراسة ميدانية عن ادارة الوقت في مكتبات ادمعية ، المؤتعة لده ابراهيم موسى مرحوت ، يفر ، " ووقت محدد لجميع ، وشكر مسدو ، وهو يسير بشكل مطم ، نحو الامم فقط ، وبتق مترن ، ومنق لا يمكن تغييره .

والعمل الاداري شرط يهدف الى اسمي نحو تحقيق الاهداف ، في صوة الامكارات وانظروف لادة ، وبرنته تحقيق الاهداف بحدود رسمي ، وحنة محددة بوقت ، كما ان السدح ، او حتى الادع في تحقيق السدح ، لا يمكن الاعتراف به او تقديره ، الا اذا كان في حدود الوقت .

ويشير بوقت احد لموارد المهمة والدارة ، لاني مدير واية مكنته ، فهو مورد لا يمكن شراؤه ، او مستحدره ، او احلاله ، او تحريمه ، او اقتراضه ، وتث مشكته الوقت لدى مديري مكتبات في المستويات الادارية المختلفة ، عديم بواجهون ، مشكته احذر لاعمال لملحوية منهم في الوقت المحدد ، و لمدح لدمهم

والأخطار أن هذا الازدحام دائم ومستمر ، في مهامهم ، وواجباتهم ، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقى للمناصب الأعلى .

ومن الطبيعي أن لا يستطيع مدير المكتبة ، زيادة عدد ساعات اليوم ، حتى يواجه منصات المهام والتحديات الجديدة ، التي تُصاحبه اليه .

ونكه يستطيع إعادة تقييم هذه المهام ونشاطات ، ويقوم بإدخال مبدعه موقعه الجديد من الخطط ونواحيه ورقية ونقوية ، لتحقيق الأهداف الجديدة .

ومن هنا تأتي أهمية دراسة الوقت في المكتبات الحديثة ، من مصطلح كيفية استغلاله بشكل فعّال ، من أجل التميز ، أو التميز ، أو التطوير ، بحيث محاولة رفع مستوى إنتاجية المديرين ، خلال فترة الزمنية المحددة للعمل .

وتدحر الكثير من المكتبات لأن مفهوم مكتبة الرقمية ، لتسهيل الدخول إلى قواعد البيانات والمعلومات ، من قبل المستخدمين .

فقد تمكن المستخدمون الدخول إلى أرشيف المكتبة التي يرغبون ، بواسطة أجهزة الحاسوب الخاصة بهم في مراكزهم ، أو حتى الحواسيب المحمولة ، مما يوفر الكثير من الوقت .

من مكتبات العربية الرقمية ، فهي لا زالت تخطو أولى خطواتها نحو هذه الست الفسيحة .

ومن أشهره ، ملكة احصت بمعهد الامارات للابحاث والدراسات الاستراتيجية ، ومكة الورق ، وموقع ميراثي ، وموقع الموسوعة العربية ، في الوطني ، وايضا موقع مكة العربية . حيث يجري تجميع لمجموعة هائلة من الكتب العربية الالكترونية على مستوى نادر

إدارة الوقت في بعض أنواع المكتبات:

تختلف ادارة الوقت حسب حجم المكتبة ، وعدد موظفيها ، فقد بين في بعض المكتبة التي يديرها شخص واحد ، انه على هذا الموظف احراء العديد من المهام شكر يومي ، وكل مهمة تتطلب كمادة ومقدرة على تحصيلها ومتابعتها وعلى الموظف ان يبرهن على مهنية عالية لتقديم خدمة للمعلومات ولكي يخطط الموظف على هذا المستوى العربي من الاداء ، وبه يحدح اني تدريب مستمر ، ودورات متخصصة ، في دارة الوقت ، ومفهوم التخطيط ، والكثير من التقنيات الادارية المتنوعة .

وهذه دورات معروفة لدارة مكتبات كدورة (SLA)

وهذه دورات يتم احراءها بالتعاون مع مكتبات حكومية عامة ، او المؤسسات الاقليمية والدولية المتخصصة في هذا المجال

وهي دورات حيوية ومهمة ، ولهم انطوي وحده لا يخفى ، ومسئول مكتبة محدثة الى معرفة كيفية التعامل مع الشرائح ، والمورعين ، وعدد احداث ، والتخطيط المالي .

ومن التعريف الاسمية لادارة الوقت في المكتبات كخدمة وفعالية

(1) عدد الساعات المطلوبة لانجاز كل مهمة

(2) الالفة نسبة لكل عمل مطلوب انجازه

وفي دراسة من قبل (PETER QUARR) في أثناء حديث له في (LIBRARIES ASSOCIATION SCHOOL) في كورنيل ، بأستراليا في مارس 1981 ، اقترح ثلاث خطوات رئيسية لتعريف أكثر لادارة الوقت في المكتبات كما يلي:

(1) لاحتياط مذكورة تين وتخصيص كيف يتم استخدام الوقت ليومي عن

الأقر، والأفضل لأسرع •

(2) تحديد لخدمة من الأمانة حول الوقت المستخدم لكل مهمة، سواء كانت

المهام من النوع الممكن تقويمه، أو من النوع الذي يصعب وصفه حوبلاً جداً، أو قد يكون مهملاً كلاً وهذا يعني أن يظهر مصيبت الوقت

(3) التمسيد والعمل اهداف هو على الترتيب في التحصيل من مصيبت الوقت،

تنظيم الوقت الفاعل كفاءة، وتحويل المهام حيث يمكن

وكانت هذه دراسات أخرى عن إدارة الوقت في مكتبات التحصية هي دراسة لمحرر الأبحاث المعدنية في (Commonwealth Scientific & Industrial Research Organization) (CSIRO) أستراليا، التي تضم مئتين مئتين أو وحدة منشرة في حوالي مئة موقع في أستراليا، وتضم (7400) موظف بوحدة تضم المنظمة أربعون مكتبة كـ منها متخصصة في بحث معين، وكان منها مستشار تحت إدارة رئيس القسم، ويسعون جميعاً لمكتبة الرئيسة في ملبورن

فقد تم تجميع البحوث من موقع العمل ليومي لمدة ثلاثة أشهر، وتم تحديد خمس عشرة مهمة مكتبة، وتم حفظ هذه البحوث عن صيغة العمل مدة مئتين وبعد تحديد هذه البحوث اشترت الدراسة في الموقع الوحيد (أو مؤهل الوحيد في المكتبة)، قد يواحه "أعمى لا متركبة في بعض مهام، مثل المهرسة والمراسلات وترتيب المجلات وأبحاث الحاسوب، وعمد مهنة العلوم قد يكون لديه شعور بأنه مبحر شيئاً بذكر، أو عن لأقرب مبحر فهم أنني كان يود التقييم بها، بسبب المداخلة بكثرة التي تمعه من إقدام عممه وقد يترك استمرار أعمى لا يسعني في نظره وقد طويلاً أو يؤجلها للعودة إليها لاحقاً كـ هذه مؤشرات للمداخلة إلى تحسين إدارة وقت المكتبي ومهاراته الوظيفية

إن إدراك المداخلة لتحسين مهارة إدارة الوقت هي السبع الخطوة الأولى فقط، التي يسعى أن يشعه العمل، كما أن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا يسعى أن

تفرض على المكاتب من الآخرين، فهي تعبر استوكية يعني أن تكون دعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب هذا النجاح.

فصوصح الاتصالات بين مكاتب والمستبدس، وأي رميد أو رمية معه، والإصده المستبدس، كم الإصده للإدارة، وإشعر المستبدس بالأهمية والتقدير، كتب عوامل قد تسهم في رفع كفاءة المكاتب، إلى حدت مشدده ونظمه المتدسب لوفته.

وحول سول أس بنج مديرو المكاتب الجمعية، ونسبواون هذا الوقت الكافي لأجراء الحدث، وكثرت ضرورية لعمه ولندرية التوجيهية

وصفت الدراسة التي تم إجراؤها في مكتبة جامعة (Washington St Univ) عن مخرج حصة، تسمح للمكتبيين لأفراد معجهم وقد حرج مكتهم، لنسبى هذا العمل عن مشاريعهم الخاصة به

وبرهت احصة عدليه لتشجيع البحث العلمي، في محل المكاتب والنشر، وسوف تعود هذه المشاريع احصة ربيع للمكتبة والمستبدس، منها مدفع فورية، ومنفع بعيلة المدي.

وفي دراسة شعبية لاشطة المكاتب في المدرس الثانوية، وبعد نميد 14 مهمة مكتبة في 18 مدرسة، ورصد ومفردة السب المثوبة لوفت المستخدم في 9

مكتبات لا تستخدم الحوسبات الإلكترونية ، كوسيلة أساسية لإجراءات الاعارة ، و9 مكتبات لديها نظام الكتروني وكذلك لديها موصول منحصوصون في الاعلام

خلصت الدراسة الى ان هناك فروقات في مستوى الاداء مكتبي ، كما انه يوجد اهدار للوقت ، اذ تبيى دعية وكفاءة مكتب التي تستخدم الخدمات ، وهذا يعرض بدوره استخدام هذه الخدمات التكنولوجية بصورة ، وتدريب المكاتب عليها ، لتلاخذه عن الاستفادات ، وتسهيلا حركات تزويد الطلاب بالمعلومات وكذلك ايجاد نظام للارشاد اكثر فعالية .

وحصلت مكتبة الجمعية العلمية الملكية في الاردن تجربة مميزة في ادارة الوقت ، فقد اشعلت على محليين في ان واحد ، وعندها مكتبة متخصصة ، وهذا يعتبر طاق عملها مد تاسيسها ، في 1970 ، ثم محي المكتبة الاكاديمية ، وذلك بعد تاسيس كلية الحاسوب في 1991 ، ومكتبة اهدسة الالكترونية ، في 1995

فقد ارتفعت نسبة الطلبات على الكتب ، مع الزيادة المدخوطة في عدد رواد المكتبة وحرص موظفو المكتبة على توفير الكتب لمدحئين و مستخدمين ، في الوقت الملانم ، واوجدت المكتبة مبادح خاصة بها :

- مودح شمد لتكيب امطوية ، وحرص على عدم تكرار
- مودح لمطهرسة والتصنيف ، حسب التركيبة لاردنية الموحدة
- مودح طلب كتب بواسطة التاكس ، ومودح اخرى مماثلة

وتوضح الدراسة أن كل سنة كانت جهداً أكبر ، في السعي ، ونجهر الوثائق شكر فعل ، كل منهم ذلك في توفير وقت السحيق وتركيز جهدهم ودراساتهم عن تعبير بحته ، والآن ، مه في الوقت المحدد ، دون صيغ الوقت في التحدث وراء الوثائق ، وبعض تـ العينة الإدارية

وتنتهي الدراسة إلى القول :

" ولم لاشت فيه أن استعداد محسوب في الكتب عمدة يوم وفـ وجهد كبيرين ، بعد استعداد وقت كبير من إدارة المكتبة وموضعه وأحصاني المحسوب للإعداد للأظمة ، مثل نظم الإعارة وهم سروربد ، تم نظم المحكم إن المحولات المحوسبة في محس وهم المكتبة محكم لأمر في طور بحرة ، وهي تجري وفق أحدث الأظمة عن بد استحصيص في الجمعية العلمية الملكية أم فيما يتعلق بمعروفات الوقت فكانت كما يلي :

- نقص الخبرة في سحيبات احصة للطلاب كإعارة وهم ، وقد تم السعي على هذه المسألة تدريجياً .

- نقص الخبرة في العمل مع "عدد كبير" من الطلاب سيئ ، وكنت تم اكتساب هذه الخبرة بالتدريج .

- تعطل آلة التصوير أحداً ، وقد تم السعي على ذلك بأمر آلات بصرية

- من ذكر التأخير في نكتب، وقد ساعدت التعميمات المتحددة على التحفيز منها
بشكر كبير.

- بعد أن أو بلاف طرقت لإعمره، ثم يرحل إلى وقت وجهه ليدقوا كمي راد
عدد نسخة الدين يظنون طرقت مدينة، وقد أسهمت التحليلات الجديدة أيضاً في
التحقيق من حدة المشكلة

الفصل الرابع

إدارة الوقت في العملية التعليمية

بلاحظ من خلال بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة الوقت في المدارس ومن خلال العملية التعليمية ، أهمية هذه النحوت ، ومدى الاستفادة من نتائجها ، كون المدارس ، والمؤسسات التعليمية التي تتجهج ، ه دور كبير ، في إعداد وتوجيه الطلاب ، الذين يقع على عاتقهم ، به المسئول ، وقادة مؤسسات الوطن أن تقدم والرقى .وبه مجتمع الرفاهية والحضارة .

ولأن الوقت هبة إدارة الوقت ، في كيفية التحكم في الحصول التعليمية ، من بعدها في كيفية إدارة وقت فرع الطلاب ، شعورهم بهمية الوقت وثبت ذلك في مداركهم الواعية والحدية ، وذلك مدحهم في أنشطة تربوية ، وتربوية ، شكلي مواردي ، ومتسق مع العملية التعليمية

وكذلك التركيز على دور المدرس ، وعندهم يمتلكون صلاحيات الإدارة ، ويتحملون نتائج قراراتهم في إدارة وتسيير المدارس

فهي دراسة عن موقع السيد والفرات (المجلد 1991 ص 203 214)

بلاحظ الباحث أن الكثير من المدرسين يشكون ، به لا يمتلكون الوقت الكافي ، لأحذر الأعمال ، ويتعدون به لو توفر لهم الوقت الكافي ، لأحذروا العبد من العمل ، كما أن بعض المدرسين يضطرون لشكيلة أعمالهم الرسمية في البيت أو بعد ساعات الدوام الرسمي في مكانهم .

وقد يبدو الانطباع المبدئي بأن هؤلاء محضون نعمتهم ورسى يكون ذلك صحيحاً إلا أنه يعكس خللاً إدارياً واضحاً.

هذه مديرون يستطيعون نفس ساعات العمل ، يحرقون أعمارهم في موعيدهم ولا يهتمون من مهام مكسبة بنفوسهم إلى يومهم أو إلى مدة ساعات العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي ونشيط المدرسة أيضاً في هذه الكثير من مديري المدارس الثانوية ، ومديرات ، يرسون ساعات سلوكية ، خلال أوقات الدوام الرسمي ، في تأثير سلبي على كفاءة شئير الوقت ، ووعيته

هؤلاء المدراء والمديرات ، ليس لديهم خطة عمل ، وأحداث ملهم اليومية المطلوب إنجازها .

وليس هذه أهمهم تحديد الوقت لمصروف لاأحرار كزميلة وليس هذه تحديد الأولويات .

كما يفود إلى الداخل في ترتيب المهام والوحدات وأن إدارة الوقت تُمارس بصورة صحيحة ومع عدم توفير المعلومات الدقيقة لوضع الخطط ، وكذلك عدم الدقة في توضيح وتحديد الأولويات ، تعمل من عمليات التخطيط اليومي ، لا تستند إلى قواعد صحيحة

إن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها يرسون أنهم هذا سلوكية غير مرغوبة أثناء ساعات العمل الرسمي ، تؤثر بشكل سلبي على كفاءة شئير الوقت

وعليه، وإن كثيراً من الوقت يهدر في غير ما يخص له ويلاحظ أيضاً أن كثيراً من مديري المدارس الثانوية لعدم ومديراتها لا يصنعون خطة عمل، وسجلات أداء يومية لتسجل أعمالهم، ولا يتم تحديد الوقت اللازم لكل مهمة، ولا يصنعون صس الأولويات، مما يؤدي إلى السداد في إنجاز المهام والتأخرات

ومن الأسباب الرئيسية لعدم نجاح الوقت، لبريات المدخنة، ومقاطعت رئيس

الهدف، وضعف الصلاحيات، ومديرة النشاطات الاحتمالية

" أولاً إن الوقوف على المبرسات الواقعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يدعي تلمس مواقف القوة والضعف في الأساليب الإدارية، ثم يدعي تفعيل وتعزيز الأنماط الإدارية الفعالة.

- ثانياً إن معرفة مديري ومدرسين المدارس الثانوية سطح قدرتهم بعضهم تصوراً أكثر دقة عن مدى الاهتمام بوضعهم للوصول إلى معرفة أي سطح من هذه الأنماط يكون أكثر فعالية.

- ثالثاً تقدم هذه الدراسة وصف للأنماط الإدارية التي يدرسها مديرو المدارس

الثانوية العامة في الأردن.

- رابعاً تمضي إعطاء صورة واضحة عن أسباب عدم توصيف مديري المدارس

الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم للوقت شكر وعدي في مواقع عملهم، وبين ما يمكن عمله لمعالجة تلك الأسباب، وكسنت في مساعدة مديري ومديرات

المدارس الثانوية العامة في إعطاء صورة واضحة عن كيفية استثمار الوقت، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الاستثمار.

- حيثما يتعلم هذه الدراسة في إثراء المكتبات في هذا المجال، ونريد من فرصة الاستفادة من تطبيق بحوث الجمعية لمحددات نظرية في هذا الجانب الإداري مما قد تساهم في هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد مديري وتدريبهم في مجال إدارة الوقت، تكون مهارة أساسية يجب أن يتقنها أي مدير في وزارة التربية والتعليم "

ولي دراسة أخرى عن مصيبت وقت العصة، وكيفية السيطرة عليها .
من أعداد مشرف التربوي عظمة السعدي ، ملاحظ أن هناك نوعين من مصيبت الوقت ، أولها ذاتي ، فعليه بتحديد أهدافه ، ومحاولة علاجه ، وأن الذي لا يستطيع أن يدير وقته الشخصي ، فليس بمقدوره أن يدير أوقات الآخرين
وثاني هذه المصيبت حرجي . ويجب التعامل معها . وتحدد الطرق التي يوسعها السيطرة عليها .

وذلك بتحديد النسب المثلثية لضياع الوقت ، ووضع جدول من الجدول نذكر مسبباته
ثم عليك باختيار أفضل هذه الحلول

فمثلا مكثت اهتمامك بمكان التحكم فيها . سمع في أوقات الترتيب والاهتمام في العمل

وحدد الاتصالات في وقت غير مهمة ، والاستددة منها في تقدير من الاجتماعات والتغلات .

وكذلك التخطيط الجيد لموقع المحصة في احدى المدرسي مع الاستددة المقصود من الوقت المخصص هـ . والسبق مع الإدارة . المدعة والوجبة نشاط ونسيق الاوقات وجمع قسم منها لتحولات نظرية ، ودمست الغير محظ هـ

لم دراسة للاحتمات والبدلات ، فيصح البحث ، لتعلم على مصيحات الوقت ، ان يتم التحضير الجيد للاحتمات . من حيث " اعداد برامج . وأهدافه . وندعوه فيه . وأهم محاور البحث التي سيعبده . ولا هو العنت نشر الاحتمات وضيع الوقت .

لا بد من تحديد زمن للاحتمات ، وموعد مقدده ومدته ، وموعد انتهائه بالإضافة الى تحديد الزمان والمكان المناسبين .

تقليل العدد في الاجتماع أدنى لنجاحه .

إقرانه مصدر تسويق وتعد عنها من أنجح خطوات العلاج

لم المشكلات الحديثة ، ليس لا يمكن تحسده كيباً ويجب التعامل معها

والسؤال هو كيف المشكلة متوقعة ، ماهي مدتها ، وهل تم اعداد البدائل المناسبة لها " .

في رعيه ن بواحه المشككة ، وسحث ه عن اهل علانته ، ولا نقى بالانمة
عن الاخرين .

وفي دراسة اخرى من عداد انه حثي محمد بن ديع النعيمي ، وعبد الله بن محمد
المدير ، حول مدرسة ثبوة الامير صهيون بن عبد العزيز ، وانك كن المرتطة ، ساجر
الصداحي ، وعبد الله ، والطريقة بني بدر بن الوقت في المدرسة

يعرف على الاساليب التي تظمها الادارة ، يعين الحزن ، هي محض الحر
الصداحي ، من الطريقة النظامية لمعرفة عبيد في مدرسة ، هي السباح للطلاب
محصول احصة اد ساجر مرة ومرتين ويجوز ان المرشد الطلابي ، اد راد عن محس
حصص .

وامر ساجر نعر حصص فتم استدعاء وفي الامر

ان مشكلة العيب ، فهدت العيب بعد مقبول ، واحمر بدون عذر ، يستدعي
الانص بولي الامر ، وعدد حصة مع المثلث لنسبه في اهمية الحصول وعدم العيب
ويين تأثير العيب ، وتصبح الوقت ، على مستوى الدراسي

من فيما يتعلق بمشككة دار الوقت فقد وصح الباحث من حلاي الدراسة ان
المدير يحرص على الوقت بشكل جيد ، ومردد كس في عده اعتبارات من عهم ،
حرص المدير على مساعدة المدرسين وتذكيرهم بضرورة انقياد وقت الحصة ، يساهم

المدير مداه تفويض السلطة ، المواعيد الضمنية ، والاضطراب تساعد المدير على إدارة وقته بشكل جيد .

أهدافه وصحة ومخططه ، يحدد المحاور الرئيسية في الاحتياجات ، ويخصص وقت لكل موضوع بحيث استعمل أهداف ، الضرورية

لديه نظم لمخطط المعلومات ، توفر له الوقت حين يحتاج إلى المعلومات الضرورية
يرتب مهمته حسب الأولوية ، ويضع حدة وصحة لذلك

لا يؤجل أعماله ، ولا يسوف مهمته . يحد من الحديث مع زوار المدرسة

وتشير خلاصة الفصل إلى أن :

"مدير المدرسة يميل إلى أسلوب المديري أكثر منه إلى السبيري ، ويتمتع بأسلوب قيادة فعالة غير إلى احرم في الوقت الذي سيطر احرم إلى المرونة في الوقت المناسب لذلك ، وهذا ما انعكس على مستوى الاضطراب (الحيد) الذي تتمتع به المدرسة ، كما يمارس مدير المدرسة المدرسة المتعة على إدارة الوقت وهذا ما ساعده على سحر مهمته وأعماله الروتينية وجعله يفكر في تخطيط ذلك إلى الأعمال التطويرية .

كل ذلك ما ساعد على التحول إلى بيئة وظيفية وأدى إلى احترامه وتقديره من قبل متسبي المدرسة "

وفي دراسة تحت عنوان مدى وعية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة
المدولة.

يرى التركيز على أهمية تدريب المديرين على تقنيات إدارة الوقت ، وإن مشكلة
إدارة الوقت مدعية ، هي من غنى الفكر في التي تواجه مدراء المدارس ، وهذا
فقد هدف دراسته أن يبرر أهمية الوقت ، كمورد رئيس ، كما وصفت الأساليب
التي يستخدمها المديرون وقتهم ، وأصدر معوقات التي تحول دون الاستفادة من
الوقت بصورة أكثر فعالية .

وقد أجرت دراسته على عينة من 60 مديراً ومديرة ، في محافظة شبن عرفة ،
وخلصت إلى أن هناك معوقات تحول دون التطبيق الفعال لإدارة الوقت

وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية ، بين متوسط درجات مديري مدارس
التعليم الأساسي ، ومتوسط درجات مديري مدارس تعليم الثانوي ، في محس إدارة
الوقت ، وعلاقته بالسلامة ، وولاء الأمور واحوائ الادارية ، وإن السبحة كانت
لصالح مدراء المدارس الثانوية .

وبقدم لـ (مذكور اكرم عثمان ، موقع مكتوب) مجموعة قيمة من التوجيهات
حول إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية وعلى اعتبار أن التخطيط الفعال للوقت
هو حواء مهم ، وإذا تمكن الطالب من إدارة وقته وتنظيمه ، فإن هذا سوف يسعك

على دته ، وتنحس قدراته ، وتتقدم في دراسته ، وإدارة وقت الطالب بغيره
 مسئولية مشتركة بين وزارة التعليم ونسب ، وإدارة مدرسية وأولياء الأمور
 فيطالب بأن تكون بيئة الدراسة ممتعة ، وحادثة ، وأن يكون الحداد المدرسية
 وعمليات الاشراف واضحة وممتعة ، وأن يتم تشكيل لجنة لاستفس الطلاب ،
 وترحبهم في بداية العام الدراسي وحث الطلاب على احترام وقت الدوام
 المدرسي وتوجيهه إلى تنظيم أوقته في البيت ومراعاة توفير احتياجاته ، لكي
 ينفرع إلى دراسته .

تعريف الطالب على احترام اللوائح والنواحي التي تسير العملية التعليمية وذلك
 باستعمال الاداعة المدرسية .

واستخدام المصنفات الحديثة ، و نظريات والشراب الحديثة ، مع تعريف
 الطالب بكمية التي يعده جدول تنظيم وقته
 مع عدم اعدله بوقت الراحة والاشطة لتربية وأن يتحل الطالب بالعبادة
 والارادة والاصرار على تحقيق حدوده المخطط لوقت
 كما يطالع الكثير من اصحاب ادارة الوقت في العملية التعليمية ، يمكن إهمال
 في سلسلة من الساعات

أن أسلوب التدريس المعين بوقوف عن كمادة مدرس ، ومستواه التعليمي ، وهي
 تتوفر له الأدوات اللازمة لإدارة الوقت .

ضرورة التخطيط للاستفادة من وقت الحصة ، وذلك بتحديد الأهداف ووضع حدود الأولويات ، والمهام المراد تنفيذها ، وتحديد الوقت اللازم لانتهاء من كل مهمة مع متعة تنفيذ الحصة ، ومراجعة الأساليب وعلى المدرس معرفة ماذا يجب عليه أن يعمل .

وينطبق إدارة وقت الحصص بشكل عام ، يجب أن تكون جميع مراحل حصة متدرجة ، وتسير بصورة متسلسلة لتحقيق الأهداف

ويؤكد الدكتور اكرم عثمان على أن المدرس يقع على عاتقه، تحديد مكونات الأنشطة داخل الحصة ، من أنشطة نظرية ، وعملية ، وتدريبية ، وتحديد الزمن المخصص لكل نشاط .

تظيم وقت الحصة ، داخل الحصة ، فحصة الأنشطة تتطلب تدريبهم على مهارات العمل الفردي وتوزيع المهام والمسؤوليات وتحديد وقت أداء مهام على المدرس أن يكون أكثر لاهتمام في المخرجات على الوقت ، وأن يكون الترامه بالواجب وحرصه على وقت حصة ، برهارة عن ذلك

الخلاصة

وبعد، فلو فلت أحد افوارد الهممة ونشينة ونسيرة لأي إسان، ويعترض أن يستعمل طريقة فعلة من خلال استعمال الإمكانيات المتاحة كنها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويسمي التذكر دائماً بأن المستعدين أكثر من يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها فهي كـ عدد موصفي الفكرة وللإدارة الفعالة لوقت يمكن أن يكون المكثفي أكثر قدرة على القيام بهذه الفكرة وتعدية خدمة أفضل للمستعدين.

ويسمي يلاء موضوع التدريب في مجال إدارة الوقت أهمها: حصاً من سميات المكسبات، وأهمية ذكر لمشاركة الجماعة، ودراسة الحالات من المشاركين أنفسهم، أو من افراح المحاضرين، ليس تخفيفه ولا سيطرة من ساحة من الجميع.

إن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا يعني أن نعرض على المكثفي من الآخرين، فهي تعيرات سيطرة يعني أن تكون راحة من لدواعي التوبة لكي يكسب هذا النجاح.

إن اليا رب الحقيقية لشهادات المكسبات اليومية أو الدورية يمكن أن تعطي صورة واضحة عن سير العمل في المكسبات، حتى يتم تخفيفه وتفسير نتائجها، حصانياً، لمخروج نتائج قد تكون مفيدة للمكسبات ومراكز معلومات، وتنعكس بالتالي على كفاءة خلية المعلومات.

في ظل الصعوبات الاقتصادية الحالية، ومنهم من قد فقدت المكتسبات المصنعة، فإن الأرقام بدرجة رئيسة هي التي تقع لإدارة لعب عدد صعب قرارات مستعملية حصة بالكتبات ومراكز المعلومات.

المراجع والمصادر :

اولاً : المراجع والمصادر العربية

- (1) زف / اكرم . 2000 م . فلامف . فف ففر ففكلافك وففكف الففالففف . فار سورف والففر الاسلامفة . 251 ف سور سفد
- (2) زف / اكرم . 2000 م . ففرف ففاف . فف ففف اف الفف . الفففة الفففة . فار سورف والففر الاسلامفة . 8 مفاف الفففة رفف
- (3) ففموف / ففلاف الففف . 1996 م . فف فففر وففف . الفففة لاوف . فار سورف والففر الاسلامفة . 8 مفاف الفففة رفف
- (4) الفرفف / ففمف 2000 م . الفرفف وففففف فف الففف الاسلامف . الفففة لاوف . فار الففف الففففف . ففكف الفففة السفوففة . فففة .
- (5) فففف فف . 1999 م . الففف فف لافف . الفففة لاوف . فار فف ففم . ففرف . ففرف . لففف .
- (6) فففف فف . 1999 م . فففة لافف . الفففة لاوف . فار فف ففم . ففرف . ففرف . لففف .
- (7) فففف فف . 1999 م . فففة لافف . الفففة لاوف . فار فف ففم . ففرف . ففرف . لففف .
- (8) فففف فف . 1999 م . الففف فف . الفففة لاوف . فار فف ففم . ففرف . ففرف . لففف .

- (9) فتحي ، محمد ، 2000 م ، الأوقات حير ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
- (10) فتحي ، محمد ، 2000 م ، التحديث المتوفى الإداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
- (11) فتحي ، محمد ، 2000 م ، الطريق نحو التميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
- (12) حصيري ، محسن ، 2000 م ، الإدارة السريعة الوقت ، طبعة الأولى ، انترناشنال للنشر والتوزيع ، هليوبوليس غرب مصر الجديدة
- (13) اعداد وترجمة سامي من نيسير ممدوح ، 1997 ، كيف تكون عميداً أكثر ، طبعة ممتعة ، الطبعة الرابعة ، المؤتمر للنشر والتوزيع ، الربيع
- (14) ب يوحى حريص ، من إدارة الوقت ، كيف يُدير السحرة وفهم ، 1998 م
- (15) ترجمة هريش بيت لا فكار لدولية امريك -
- (16) ابراهيم ، يحيى ، 2001 م ، التحديث لإدارة واعداد قادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
- (17) ابراهيم ، يحيى ، 2001 ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة - مصر

- (18) السويدي / طارق ، العدنوي محمد ، 2004 م ، إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، الانداع خبيجي ، الكويت ، قرطبة نشر و توزيع ، الربيع
- (19) مرعشي / رفيق ، 2004 م ، ضووح بلا حدود - قصتي مع الوقت ، الطبعة الاولى
- (20) A. Dale Timpe ، ترجمة هوية عبد لطيف ، 1991 م ، إدارة الوقت ، سلسلة " في وعلم إدارة الأعمال " ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، مكتبة العربية السعودية .
- (21) الطحون / مصطفى ، 2006 م ، إدارة الوقت ، اتحاد منظمات الطلابية
- (22) منصور ، ابيس ، 2006 م ، - في حجاب العفد ، طبعة خمسة ، دار الشروق ، 8 شارع سيوه المصري ، مدينة نصر القاهرة مصر
- (23) الهرابي / علي ، 2006 ، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير .
- (24) حربيل ، ودي ، 2000-2001 ، مصيحات وقت المدير الديني وعلاقته بعض انحراف الشخصية ، رسالة ماجستير ، جامعة دار
- (25) الوران / خالد ، 2006 ، المدح السهمي وعلاقته بالاسلام السليمي ، رسالة ماجستير ، جامعة ريف العربية للمعوم الامية
- (26) السهوم / خيرية ، 2004 ، علاقة سلوكيات المواظبة السطيمة بالروح الوظيفي ، جامعة قريونس

- (27) كنية أون لاين
- (28) بوابة العرب
- (29) إدارات نت
- (30) منتديات دوت
- (31) منتديات واحد للتطوير الإداري
- (32) مسيرات السير للمكاتب وتقنية المعلومات
- (33) موقع العربي العملاق
- (34) الشبكة البرونزية
- (35) المنتدى العربي الموحد
- (36) تكبير الأسرانيحي وإدارة المعرفة في مصرات الأعمال ، د. جواهر احمد
فديلي
- (37) حوار المتمدن ، الدكتور عبد الرحمن بيثوري
- (38) العربية 3000-4/all/arabcin.net/www 1
2001/14.htm
- (39) مجلة علوم الإدارة ، 2007 ، المجلد 35
- (40) علي حسن بكير ، المفهوم الشامل لنظم الإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء
حول الخليج ، أغسطس ، 2006 ، العدد 23

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Bird \ Poly , Time Management , teach yourself , 2003, 338 Euston Road , London , NW1 3BH , by Cox & Wyman Ltd

2. Jacques , Fayard , Histoir du tempe , , 1982

3. Whipp\ Richard , Adam \ Barbara and sabelis\ Ida , Making Time , 2002 . Oxford University Press Inc , New York , United States

4. . McHuge\ SusanM, Nickels\ William G,and McHuge\ James M . Understanding Busniss. 1997 . Fourth Edition . McGraw – Hill Companies Inc . United States .

5. Kreitner\ Robert , Management . Seventh Edition . Houghton MifflinCompany , Boston . New Yourk

6. K. Gleeson , Mieux s'organiser Pour Gagner du Temps , 1994 , Maxima . Paris 192 . 75007 bd Saint – Germain .

7. Latrobe Daniel , 2000 . gérer efficacement son tems et ses priorités . rue Maurice Hartmann , Issy – Les – Moulineaux , Paris . 2

8. , Francois\ Delivré, Question de Temps 1997 ,
EnterEditions / Masson , Paris
9. Carabin \Thierry M, Savez Vous Gérer Votre Temps
2004 , Edition.Flammarion , Paris .
10. Jones\ Katie , Gérer Mieux Votre Temps 1999 ,
13 - 15 rue Buffon 75005Paris , Traduit de l'anglais par
Anne Carole Grillot
11. Ménard \ Denis , savoir Gérer Son Temps , 2001 ,
Jean , Retz , Départ 77014 Paris Rue du
12. Covey \ Stephen R , Merrill \ A Roger and Merrill
\ Rebeca R ,1995Aux Priorites Priorite , Edition
générales FIRST 70 rue d'Assas , 75006 Paris
13. [http : // www. 12 manage .com / method - crisis
- management -advice . html](http://www.12manage.com/method-crisis-management-advice.html)
14. [http / www . cmia . com /](http://www.cmia.com/)
15. [http // www . ahtisaari . fi /](http://www.ahtisaari.fi/)
16. [http // www . gwu . edu / gelman / guides /
sciences / crisis .html# ris](http://www.gwu.edu/gelman/guides/sciences/crisis.html#ris)
17. [http// www . businesslink .gov . uk / bdotg /
action /layer ?topicl=1074458463](http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicl=1074458463)
18. [http// www . Goals To Action . com / effectiv
timemanagement /](http://www.GoalsToAction.com/effectivetimemanagement/)
19. [Http // www . ingentaconnect . com](Http://www.ingentaconnect.com)

20. [http // www . m – fils . com / eng / home . asp](http://www.m-fils.com/eng/home.asp)
21. [http // www . electronic – management . com / index _ ex php ? page = a1](http://www.electronic-management.com/index_ex.php?page=a1)
22. [http : // www . cornwll . co . uk / moreqdocs / MOReq _ en](http://www.cornwll.co.uk/moreqdocs/MOReq_en)
23. [http : // www . mccinnovation . com / products / electronicrecordsmanagement . asp](http://www.mccinnovation.com/products/electronicrecordsmanagement.asp)
24. [http : // www . aiai . ed ac . uk /](http://www.aiai.ed.ac.uk/)
25. [http : // www . system – thinking . org / kmgmt . htm](http://www.system-thinking.org/kmgmt.htm)
26. [http : // www . mmsec . com / m3 – fils / marefa . htm](http://www.mmsec.com/m3-fils/marefa.htm)



المؤلفة في سطور

المكتورة نوال عبد الكريم الأشهب

مواليد عمان- الأردن

- حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة
- حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة العامة
- شهادة دبلوم عالي صحافة
- شهادة دبلوم عالي بالكتابة الحرة
- بكالوريوس لغة إنجليزية
- تعمل في تخصصها في الإدارة العامة

من مؤلفاتها،

- أوراق مسافرة مكتاب في الوجدانيات
- رسائل إلى رجل أمني في الوجدانيات
- كلمات غريبة إلى الحب في الوجدانيات
- أحاسيس ملونة في الوجدانيات
- دور إدارة التغيير في تطور المهارات الإدارية.



إدارة الوقت

بالمفهوم الاستراتيجي



9 786500 165036

دار أمجد للنشر والتوزيع

عمان الأردن شارع الملك عبد الله بن عبد العزيز

مسواك 07991291702 - 0796914632

هاتف 065227 هاتفاكس 0653372

dar.almajd@hotmail.com